

Tartu Ülikool  
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut

Mart Soonik

**Töötajate arusaamad oma rollist ja töökoha kui organisatsiooni representatsioon  
Integratsiooni Sihtasutuse näitel**

Magistritöö

Juhendajad: prof. Marju Lauristin  
Ragne Kõuts, M.A

Tartu 2009

# Sisukord

1. Sissejuhatus
2. Töö teoreetilised ja empiirilised lähtekohad
  - 2.1. Ülevaade Integratsiooni Sihtasutusest
    - 2.1.1. Sihtasutuse struktuur ja eesmärgid
    - 2.1.2. Sihtasutus kui kvaasi-valitsusväline organisatsioon/ kvaasi-mittetulundusühing
    - 2.1.3. Peamised probleemid sihtasutuse töös/ ülesehituses
  - 2.2. Struktuur, organisatsioon ja indiviid
    - 2.2.1. Struktuuri ja indiviidi debatt
    - 2.2.2. Organisatsiooniteooria, organisatsioonikultuur
  - 2.3. Organisatsiooni metafoorid
    - 2.3.1. Organisatsioon kui masin
    - 2.3.2. Organisatsioon kui aju
    - 2.3.3. Kokkuvõtteks
3. Probleemipüstitus ja uurimisküsimused
4. Uuringu metoodika ja valim
5. Analüüsi tulemused
  - 5.1. Sisekommunikatsiooni auditi tulemused
    - 5.1.1. Identiteet vs. kuvand
    - 5.1.2. Sihtasutuse teadvustatud eesmärgid
    - 5.1.3. Kaasatus
    - 5.1.4. Motivatsioon, lojaalsus ja karjäärivõimalused
  - 5.2. Kvalitatiivuuringu tulemused
    - 5.2.1. Otsustusvabadus ja poliitiline mõju
    - 5.2.2. Kaasatus ja motivatsioon
    - 5.2.3. Töö vs kolleegid
    - 5.2.4. Sisuline töö vs bürokraatia
    - 5.2.5. Ajaline muutus
    - 5.2.6. Ametinimetuse muutus- projektijuhist koordinaatoriks
    - 5.2.7. Integratsiooni sihtasutuse kui töökoha tajumise mustrid
6. Järeldused ja diskussioon
7. Soovitused
8. Kokkuvõte
9. Summary
10. Kasutatud kirjandus

## 11. Lisad

Lisa A Fookusgrupi kava koos uurimisküsimustega

Lisa B Süvaintervjuude küsimustik

LISA C Sisekommunikatsiooniauditis kasutatud ankeet koos kaaskirjaga

LISA D Rühmaintervjuu märkmed

LISA E Süvaintervjuude ja fookusgrupi kokkuvõtlikud tabelid koos tervikliku transkriptsiooni ja klassifitseerimisega

# 1. Sissejuhatus

Eesti ühiskonnas on eri rahvuste paremaks sidumiseks ja usalduse loomiseks kutsutud ellu Integratsiooni Sihtasutus. Tegemist on riigi poolt loodud sihtasutusega, mille olulisim tunnusjoon on näiline sõltumatus riigiaparaadist. Samal ajal on sellised sihtasutused tihti loodud riigiasutuste poolt ja nende nõukogud koosnevad enamasti poliitikutest, kes pannakse paika mitte kompetentsist, vaid poliitilisest kokkuleppest sõltuvalt. Tihti on nõukogu esimeheks minister ja töö toimub ministeeriumides kinnitatud arengukavade alusel. Nii on tekkinud olukord, kus juriidiliselt erasektoris kuuluv organisatsioon on sisuliselt mõne ministeeriumi allasutuse rollis.

Olles ise seotud integratsiooni sihtasutusega (IS) aastatel 2007- 2008, mil töötasin seal kommunikatsioonijuhina, torkas mulle silma enese ja organisatsiooni rolli tajumise probleem, mida võib tulla ette teisteski samalaadsetes organisatsioonides.

Peamine vastuolu tekib sellest, mismoodi näevad töötajad enese ja organisatsiooni rolli ideaalis ja milline on see tegelikult. Tihti on ideaal sõnastatud eesmärgi, missiooni, visiooni ja väärtustega. Ehk, et kui organisatsiooni deklaratiivne roll on olla sisuline kompetentsikeskus ja oma valdkonna juht, siis seal töötavad sisueksperdid tunnevad end hästi täpselt nii kaua kuni nad näevad vastuolu tegelikkusega. Viimane võib tekkida sellestki, kui poliitiline võim teeb liigselt ettekirjutusi sisulise töö osas.

Sellest lähtuvalt on minu uurimistöö eesmärgiks tuua välja peamised probleemid, mis tulenevad järgmisest kolmnurgast: 1) organisatsiooni struktuur, juhtimine, kaasamine, ajaline muutus; 2) töötajate nägemus oma rollist ja 3) organisatsiooni representatsioon töötajate silmade läbi. Töö peamine uurimisküsimus on, milline on Integratsiooni Sihtasutuse (IS) töötajate isiklik rolliteadvus organisatsioonis ja kuidas see seondub nende arusaamadega oma organisatsiooni rollist ühiskonnas.

Sihtasutuse funktsioonide ja struktuuri kohta annavad infot enamasti avalikud allikad, sh veebilehekülg, milles on kirjeldatud strateegia, missioon, visioon ja väärtused. Töötajate nägemust oma rollist ja organisatsiooni representatsiooni uurisin sisekommunikatsiooniauditi ning magistritöö jaoks tehtud uuringute põhjal.

Struktuuri pakutud võimaluste ja piirangute ning indiviidi rolli koostoime analüüsil olen lähtunud Margareth Archeri teooriast, kes väidab, et struktuur (nt organisatsioon) mõjutab indiviidi ja ka vastupidi. See mõju on seotud inimese enese seatud elu eesmärkidega (eluprojektiga). Archerist lähtuvalt näitan, mismoodi inimesed oma isiklike eesmärkide kaudu jaotuvad ja millist olukorda nad töö juures enesele sobivaks peavad. Lisaks tuleb töös välja

uus klassifikatsioon, mis toob esile sihtasutuse kui töökoha tajumise mustri töötajaskonna seas.

Hoolimata asjaolust, et minu töö uurimisobjektiks on integratsiooni sihtasutus (IS), mis on mõnevõrra ebatavaline organisatsioon, sest reaalsed ülesanded ja loomise eesmärgid on vastuolus, saab töö tulemusi kasutada tänapäeva Eesti organisatsioonides toimuva paremaks mõistmiseks. Ilmneb, et lisaks töötajate isiksuse eripäradele mängivad töötajate igapäevatöös olulist rolli struktuuri piirangud ja võimalused nende motivatsiooni ja panuse kujunemisel. Efektiivsemalt töötab taoline organisatsioon, kus neid vastuolusid on vähem. Antud töö esitabki ühe võimaliku mudeli, kuidas töötajate rollinägemuste ja organisatsiooni representatsiooni vahelist suhet konkreetse organisatsiooni näitel analüüsida.

Siinses töös olen kasutanud sisekommunikatsiooniauditit, mille viisin läbi koos Hamburg & Partnerid konsultandi Ain Parmasega. Selles kasutasime kombineeritud uurimismeetodit, mille käigus palusime kõigepealt täita ankeeti ja seejärel viisime läbi rühmaintervjuu võtmeisikutega. Intervjuu käigus otsisime vastuseid küsimustele, mis tekkisid ankeetküsitluse tulemusel. Hiljem kasutasin sisekommunikatsiooniauditi tulemusi sisendina oma uutele uurimisküsimustele, millele otsisin vastuseid fookusgrupi- ja süvaintervjuude kaudu sihtasutuse töötajatega. Abistavaks materjaliks oli samal aastal läbi viidud väliskommunikatsiooniaudit, teostajaks AS Corpore konsultandid Aleksandra Moorast ja Janno Toots ning mille semantiliselt diferentsiaali kasutasin nii sisekommunikatsiooniauditis kui ka mõningal määral tulemuste hindamisel.

Ma tahan siiralt tänada oma juhendajat professor Marju Lauristini, kelle kogemused ja teadmised aitasid mul leida analüüsiks vajalikku metoodikat, kes juhatas mind organisatsiooni teooriate, metafooride juurde ja kelle abil leidsin uusi analüüsimeetodeid. Samuti tahan tänada teist juhendajat Ragne Kõutsi, kes tegi mind tuttavaks Margareth Archeri teooriatega isiksuse tüüpidest ja samamoodi aitas mul lihvida nii metoodikat kui ka töö sisulist ülesehitust. Dotsent Triin Vihalemma tahan tänada kvalitatiivsete uuringumeetodite õpetamise ja õigel hetkel antud näpunäidete eest siinse töö uuringute ettevalmistamisel.

## **2. Töö teoreetilised ja empiirilised lähtekohad**

Minu töö analüüsib integratsiooni sihtasutuse näitel ühe organisatsiooni töötajate nägemusi oma rollidest, selle organisatsiooni representatsiooni ja rollinägemuste ning organisatsiooni representatsiooni vahel tekkivaid seoseid/ vastuolusid. Töö teoreetilistes ja empiirilistes lähtekohtades tutvustan IS-i olemust, analüüsin, milliste probleemidega seisab taolist tüüpi organisatsioon silmitsi, kuidas on võimalik ühe sellise asutuse põhjal analüüsida töötajate rolliteadvust. Töö teoreetiliseks lähtekohaks on sotsiaalteooriatest M.Archeri kultuuriteooria, mida on täiendatud juba praktilist kasutust leidnud organisatsiooniteooriatega ja Gareth Morgani poolt sedastatud organisatsiooni metafooridega.

### **2.1. Ülevaade Integratsiooni Sihtasutusest**

Järgnevalt annan ülevaade sihtasutuse loomise eesmärkidest ja funktsioonidest ühiskonnas, selle organisatsiooni ülesehitusest ja olemusest.

#### **2.1.1. IS-i Struktuur ja eesmärgid**

Ühte asutust on alustuseks kõige kergem vaadelda avalikest allikatest kättesaadava info põhjal. See, mis on seatud tegevuse eesmärgiks, majakaks olevad väärtused, üllas missioon ja organisatsiooni enese struktuur annab esialgu kõige ülevaatlikuma pildi sellest, kuhu me ta liigitada saame. Integratsiooni Sihtasutus on enese sõnul ellu kutsutud selleks, et algatada, toetada ja koordineerida Eesti ühiskonna integreerumisele suunatud projekte.

Sihtasutus ütleb ennast tutvustavates materjalides, sh avalikul veebilehel ([www.meis.ee](http://www.meis.ee)), et teostab integratsioonistrateegia tegevusi selle nimel, et Eestis elavad inimesed jagaksid ühiseid väärtusi ning osaleksid aktiivselt kodanikuühiskonnas, et Eestis elavatel rahvusrühmadel oleks võimalused säilitada oma emakeelt ja kultuuri.

Sihtasutus lähtub oma põhikirjaliste eesmärkide täitmisel valdkondlikest arengukavadest, kuid sel on ka oma organisatsioonipõhine strateegia aastateks 2008 – 2013, milles on toodud välja organisatsiooni missioon, visioon ja väärtused.

Integratsiooni Sihtasutuse visiooniks on „Salliv ja võrdseid võimalusi pakkuv Eesti“. Enese missiooni selle visiooni täitmisel on ta määratlenud järgmiselt:

„Algatame ja toetame Eesti ühiskonna lõimumisele suunatud tegevusi. Selleks:

- koondame teavet ja kogemusi lõimumistegevustest ning rakendame seda lõimumisprotsessi toetamisel
- tegutseme eesmärgipäraselt ja läbipaistvalt, koheldes kõiki lõimumisprotsessis osalejaid võrdselt
- kaasame tegevustesse erinevate sihtgruppide esindajaid“

Ülaltoodud eesmärgid viitavad minu arvates sellele, et Integratsiooni Sihtasutusel on ühiskonna lõimimisel algatav ja kaasav roll ja ta tegutseb kui teadmuse koondav ja jagav kompetentsikeskus.

Sihtasutuse rolli visiooni saavutamisel täpsustavad tegevuste valdkondlikud mõjueesmärgid, mille kõikide üleslugemine antud töö kontekstis ei ole vajalik. Sihtasutus juhindub oma tegevustes järgmistest väärtustest:

- KOMPETENTSUS – väärtustame asjatundlikkust, uute oskuste ja teadmiste omandamist ja rakendamist
- HOOLIVUS – väärtustame iga inimest, oleme üksteise suhtes sallivad
- KOOSTÖÖ – tunnustame oma kolleege ja partnereid, toetame nende arengut, oleme usaldusväärsed
- AVATUS – algatame ja toetame uusi ideid, osaleme aktiivselt dialoogis

Organisatsioonipõhised arengueesmärgid on paika sätitud tasakaalus tulemuskaardi teooriat järgides (vt tabel 1). Selles magistritöös uurin ma eelkõige personali ja arenguga seotud valdkonda, sest sisekommunikatsiooni auditi tulemuste valguses oli peamine probleem tööga rahulolu, kaasamise ja motivatsioonis. Töötajad pidasid sihtasutust pigem kulukaks ja igavaks protseduuridele orienteeritud asutuseks, milles on motivatsioonile pärssivalt mõjuv suur töökoormus ja vähene võimalus enese arendamiseks.

Tabel 1 Organisatsioonipõhised arengueesmärgid

Valdkonnad	Arengueesmärk
1. PERSONAL JA ARENG	Kompetentsed töötajad Töötajate kõrge rahulolu
2. KLIENDID JA PARTNERID	Kõrge kliendirahulolu Sihtasutuse hea maine ja tuntus

<b>3. FINANTSID</b>	Kõrge kuluefektiivsus tegevuste rakendamisel Eelarve planeerimise kõrge kvaliteet
<b>4. SISEMISED PROTSESSID</b>	Protsesside vastavus Eesti ja Euroopa Liidu seadusandlusele Infosüsteemide olemasolu

Integratsiooni sihtasutuse asutajaõigused on Riigikantseleil. Sihtasutuse nõukogu koosneb peamiselt poliitikutest ja mõnest integratsioonivaldkonna eksperdist (Tabel 2). Minu jaoks on küsitav, kas IS-i taoline nõukogu struktuur ikka tagab piisava kompetentsi taoliste eesmärkidega organisatsiooni käekäigu üle otsustamiseks. Võib ju juhtuda nii, et pikaajalise integratsioonialase eesmärgi saavutamise võib varjutada poliitilise kapitali kasvust või kahanemisest johtuv päevapoliitiline hetkevajadus.

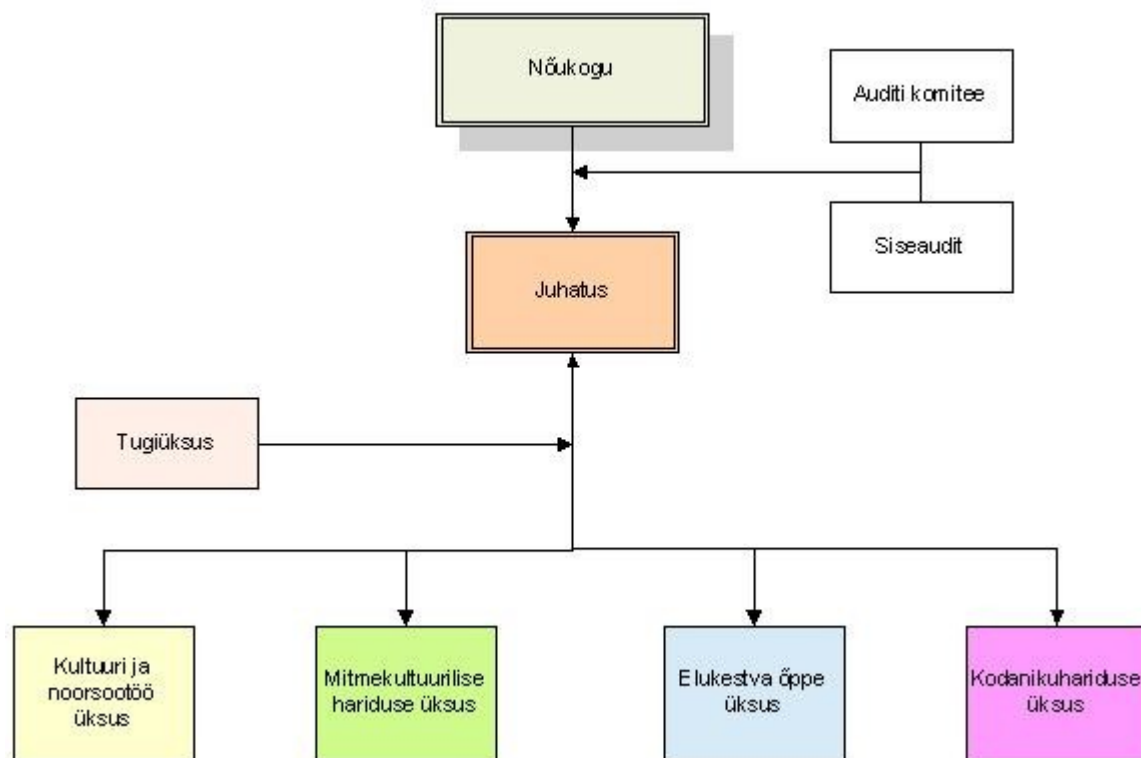
Sihtasutuse juhataja valitakse nõukogu poolt kolmeks aastaks. Nõukogusse kuuluvate inimeste jaotus selgub tabelist 2.

Tabel 2 (seisuga 19.08.09)

<b>Eelkõige poliitilise kokkuleppe alusel</b>	<b>Pigem ekspertteadmisest lähtuvalt</b>
Urve Palo	Birute Klaas
Tõnis Lukas	Mati Heidmets
Laine Jänes	Viktoria Neborjakina
Nikolai Stelmach	Margit Pado
Sergei Ivanov	
Paul-Eerik Rummo	
Hagi Šein	
Reet Laja	
Mihhail Lotman	

Organisatsiooni struktuur:





Joonis 1 Integratsiooni Sihtasutuse struktuur seisuga (19.08.09.)

Osakondade töötajad on alates 2009 aasta algusest koordinaatori ametinimetusega. Enne nimetati sisuvaldkondade töötajaid projektijuhtideks.

### **2.1.2. Sihtasutus kui kvaasi-valitsusväline organisatsioon/ kvaasi-mittetulundusühing**

Organisatsioonide kuuluvust võib laias laastus jagada kolme kategooriasse: avalik-, era- ja kolmas ehk mittetulundussektor. Integratsiooni sihtasutus jääb sinna kolme vahele.

Minu arvates on sihtasutuse näol tegemist QANGO-ga. Viimane tuleneb inglise keelsest väljendist quasi-NGO ehk kvaasi- valitsusväline organisatsioon.

Wikipedia andmetel (<http://en.wikipedia.org/wiki/Quango>) hakati seesugust lühendit kasutama Inglismaal 1980ndatest aastatest alates nende organisatsioonide suhtes, mis oli loodud täitma valitsuse funktsioone ja said osaliselt või täielikult riigilt toetust oma tegevuste elluviimiseks. Enamasti need asutati riigi poolt, kuid ei omanud riigiasutuse staatust.

Esialgse määratluse kohaselt on kvaasi- MTÜ oluline tunnusjoon, et see ei peaks olema ametlikult riigistruktuuri osa, küll aga sisuliselt viima ellu ministeeriumi poliitikat. Terminit

laiendati ka mitmetele rakendusasutustele eelkõige tervishoiu-ja haridussfääris.

Dan Lewis väitis 2005 aastal (autor „The Essential Guide to Quangos“), et Inglismaal on 529 quangot, millest paljud on kasutatud ja dubleerisid riigiasutuste poolt juba tehtavat tööd.

Kvaasi- MTÜ on tema arvates pigem bürokraatlik ja riigiasutust kopeeriv organisatsioon ning sel on vähe ühist inimeste vabast tahtest ja initsiatiivist kokku tulnud või erakapitalil baseeruva valitsusvälise organisatsiooniga. Pigem jääb ka integratsiooni sihtasutus kuhugi vahepeale omamata riigiasutuse legitiimsust aga ka MTÜ sõltumatust.

Integratsiooni sihtasutuse eesmärkidest, väärtustest, missioonist ja visioonist selgub justkui oleks sel ühiskonnas teadmuse koondaja, kaasaja ja sisulise arendaja roll. Mind huvitas selle töö käigus teada saada, kas see vastab tegelikkusele või on tegemist vaid deklaratiivse sildiga, millel puudub seos töötajate igapäevase tegelikkusega.



Joonis 2 IS sisuline paiknemine avaliku ja kolmanda sektori vahel, selle seosed valitsustasandiga ja kodanikuühiskonnaga

### **2.1.3. Peamised probleemid IS-i töös/ ülesehituses**

Uurimistöö eesmärk on jõuda selgusele, millisel moel mõjutab järjest enam bürokratiseeruv organisatsioon töötajate motivatsiooni, samuti on minu sooviks teada saada, mis tüüpi organisatsioon on integratsiooni sihtasutus.

1998 aastal alustas Integratsiooni Sihtasutus tillukese tuumikmeeskonnana. Kokku oli töötajaid alla kümne. Probleeme arutati ja sihte seati sarnaselt perekonnana ühise laua taga. Mõne aja pärast loodi sihtasutuses Tartusse kolinud Haridus- ja Teadusministeeriumi

allüksuse baasil haridusprogrammide keskus, veelgi hiljem liideti seni iseseisvana eksisteerinud keelekümbeluskus.

Tänu Euroopa Liiduga liitumisele avanes veel uusi fonde, mille kaudu oli võimalik integratsioonivaldkonda raha juurde saada ja see tingis töötajate arvu pideva suurenemise. Veelgi enam kasvas töökoormus rahade jagamisel, sest fondide nõuded kontrollile ja aruandlusele on mahukad. Täna sel päeval töötab sihtasutuses juba üle 40 inimese ja kõikide korraga ühise laua taha mahutamine on muutunud peaaegu võimatuks. Eesti riigi poolne omafinantseerimine on olnud enamike fondide puhul väga piiratud ja seetõttu polnud võimalik alati tugiteenustesse piisavalt investeerida. Vahest liiga suur osa tehnilisest tööst on jäänud oma valdkonna sisueksperptide kanda.

Inimesed, kes tulid Integratsiooni Sihtasutusse tegema sisulist tööd võivad olla seda enam pettunud, mida rohkem nad peavad oma tööaega kasutama Euroopa rahade nõ „kasulikuks muutmiseks“ ehk paberite täitmise, aruandlusega ja mida vähem saavad nad süveneda oma valdkonna praktilisse arendamisse.

Integratsiooni Sihtasutus on kui kvaasi- valitsusväline organisatsioon ja pigem võib viidata selline määratlus mehhanistliku organisatsiooni mudelile Gareth Morgani organisatsioonimetafooride valguses (leiab käsitlust hilisemates peatükkides), mille järgi on mehhanistlik organisatsioon hierarhilise struktuuriga ja bürokraatlikule asjaajamisele orienteeritud. Seda tüüpi asutustes suudetakse väga hästi välja arendada rutiinid ja kooskõlastusringid, kuid vähe ruumi jääb loomingule ja töötajate vabadusele ise otsustada ning initsiatiivi näidata.

Kuid tuleb arvestada, et Sihtasutusel on ühiskonnas mitmetine roll.

Ühelt poolt on see tõepoolest poliitika elluviija ja kontrollija, kuid teisalt koostöövõrgustike looja ning kodanikualgatuse mootor, sest projektide reaalsed elluviijad asuvad enamasti sihtasutusest väljaspool. Samuti ei ole mitte üheski ministeeriumis loodud integratsioonialast kompetentsikeskust, sh ei eksisteerinud seda ka tänaseks juba likvideeritud

Rahvastikuministri büroos. Minu viimane väide tugineb teadmisele, mille kohaselt enamik büroo töötajatest olid poliitiliste nõunike ametikohtadel ja tulid/ lahkusid koos ministriga, seega ei tekkinud bürokraatiale omast järjepidevust ja igal uuel ministri meeskonnal tuli peaaegu nullist alustada. Kes siis veel kui mitte integratsiooni sihtasutus ei pea mitte ainult deklareerima, vaid ka olema sisulise integratsioonialase kompetentsi koondaja?

Kui kompetentsikeskuse roll on pigem integratsiooni sihtasutusel, siis tundub, et see võiks vastata organisatsiooni kui „aju“ metafoorile, samuti Gareth Morgani organisatsioonimetafooride valguses (leiab käsitlust hilisemates peatükkides), sest viimane peab suutma omavahel hästi ühendada eraldi seisvad intellektuaalsed omadused üheks kompetentsiväljaks, olemasoleva näite puhul integratsioonialaseks kompetentsiväljaks.

Siinjuures on väga oluline, kuidas töötajad iseennast ja oma rolli sihtasutuses väljendavad. Nende endi representatsioonist võib välja lugeda, kas sihtasutus tegelikult täidab pigem masinlikku bürokraadi- või intellektuaalse ja loomingulise „koostööaju“ rolli. Samuti seda, millist ülesannet nad näevad oma töökohal enese eluprojektis ja kas nad ise on pigem kogukondlikult, autonoomselt või metarefleksiiivselt mõtlevad tüübid Archeri käsitlusest lähtuvalt.

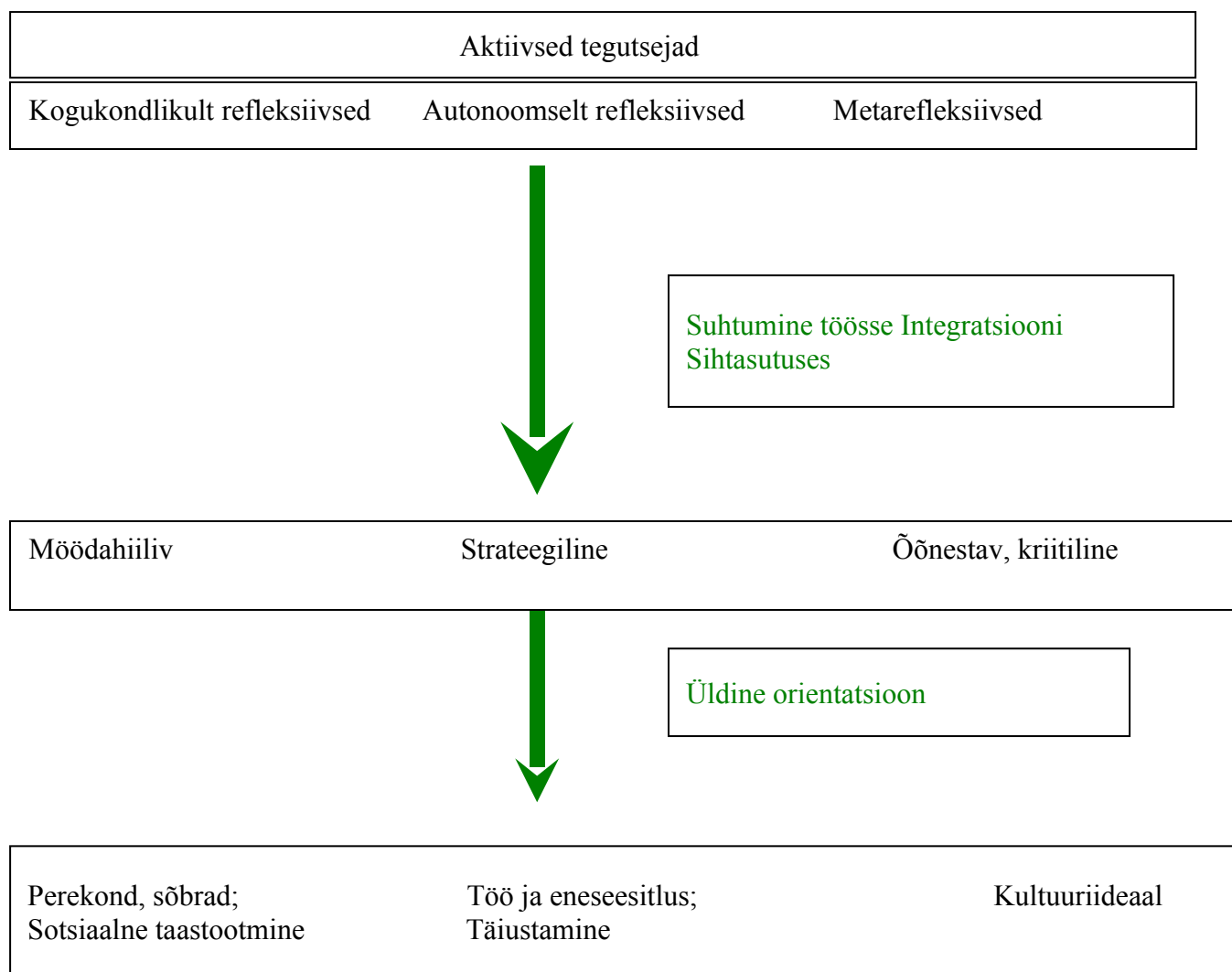
## **2.2. Struktuur, organisatsioon ja indiivid**

### **2.2.1 Struktuuri ja indiividi debatt**

#### **Struktuur vs indiivid**

Arutledes töötajate rolliteadvuse üle olen siinses töös lähtunud kaasaegses sotsioloogias levinud käsitlustest struktuuri ja toimiva subjekti (*structure and agency*) vahekorrast, mille kohaselt inimeste tegevus on korraga nii sõltuv olemasolevatest ühiskondlikest tingimustest (struktuurist), ühiskonnas (organisatsioonis) kehtivatest suhetest ja toimimisreeglitest, kuid samas on ise ühiskonna (organisatsiooni) toimimist ja muutumist, ülesehitust ja reegleid määrav jõud (vt Anthony Giddens „The Constitution of Society“). Konkreetsemaid ideid käesoleva töö probleemistiku kujunemisel on pakkunud inglise kulturoloogi Margaret Archeri käsitus struktuuri ja tegevuse vahekorrast (Margaret S Archer „Structure, Agency and the internal conversation“).

Laias laastus jagab Archer inimesed kahte leeri: tegutsejad ja mittetegutsejad. Viimastel peatub ta vähe, pidades neid pigem struktuuri poolt lükata - tõmmata, kuid tegutsejad paigutab ta kolme gruppi: metarefleksiivsed, autonoomselt refleksiivsed ja kogukondlikult refleksiivsed. Jaotuse paneb ta paika selle alusel, kuidas viimased suhtuvad oma elu eesmärkidesse. Tema nimetab seda „eluprojektideks“.



Joonis 3 Isiksuse tüübid suhtumises struktuuri Archeri käsitluses

Arheri käsitluse kohaselt saab küsida pigem, kuidas struktuur mõjutab tegutsejat, st kuidas objektiivne mõjutab subjektiivset ja vastupidi. Sotsiaalsed realistid ei ole sellele rahuldavat vastust andnud. Püütud on seda seletada ähmase tingimuslikkuse (*conditioning*) kontseptsiooni abil.

Selleks, et seletada, mida inimesed teevad, tuleb viidata inimeste personaalsete/individuaalsete projektide subjektiivsele ja refleksiivsele formuleerimisele nende objektiivsete tingimuste valguses.

Archer peab mõlemat mõju ühtemoodi tugevaks. Ei ole nii, et struktuur ehk minu töö mõistes integratsiooni sihtasutusel on absoluutne ülemvõim inimese tegevuse, mõtlemise ja lõpuks

suhtumise üle. Samavõrra tähtis on see, kuidas inimene ise mõjutab oma tööd ja töökohal toimuvat. Selleks, et seda efektiivselt teha, on inimestel oma elude ja saatuste suhtes unistused ehk eesmärgid ja teadmine, kuidas nende realiseerimise poole samm- sammult liikuda.

Autor ütleb, et piirangud ja võimalused on struktuuris ilmnevate tunnuste/ omaduste (nagu näiteks jaotumised, rollid, organisatsioonid, institutsioonid) või kultuuris ilmnevate tunnuste/ omaduste (nagu näiteks ettepanekud, teooriad või doktriinid) potentsiaalsed kausaalsed mõjud (*causal powers*), mille ilmnemine/ realiseerumine sõltub sellest, kas see on aktiveeritud või mitte. Selleks, et see aktiveerumine toimuks, peab piirang või võimalus olema kuidagi suhestatud inimese teatud spetsiifilise ettevõtmise ehk projektiga.

Projekt sisaldab soovitud/ plaanitud eesmärki ning selle eesmärgi saavutamiseks vajaliku tegevuse käiku. Kuidas need piirangud ja võimalused inimprojektides toimivad?

Esiteks, ootuste kaudu. Refleksiivsed inimesed ehk aktiivsed tegutsejad võivad mõnikord ette näha projekti ette kerkivaid takistusi ning seeläbi on heidutatud seda projekti jätkama.

Sarnaselt võivad neil olla ootused projekti realiseerimise ning sellest saadavate kasude suhtes ning see julgustab neid projekti jätkama.

Archeri käsitluses tulenevad võimalused ja piirangud struktuuralselt ja kultuuriliselt tekkivatest omadustest (*properties*). Neil on üldine mõju toetada või pärssida eri tüüpi inimrühmade projekte. Nende võimete aktiveerimine sõltub aga inimestest endist. Eespool tõi Archer juba ise sisse organisatsioonid kui struktuurid.

Iseendast teadmine, et struktuur toimib võimaluste ja piirangute kaudu, ei anna siiski ülevaadet sellest, kuidas need teatud suhtes olevate indiviidide rühmade puhul toimivad. Need ei ütle meile midagi selle kohta, milliseid projekte kasutatakse, isegi kui nad informeerivad meid sellest, kellel on objektiivset alust või kavatsuslikku huvi kasutada pigem säilitavat projekti ja kellel pigem muutvat. Tuleb lisada rohkemgi elemente: inimesed peavad diagnoosima oma olukorra, määratlema oma huvid ja kujundama projektid, mis sobivad püstitatud eesmärkide saavutamiseks. Neis kõigis kolmes punktis nad võivad ka eksida: nad võivad oma olukorda valesti interpreteerida, valesti defineerida oma huve ning eksida sobiva tegevuse valikul. Põhiküsimuseks ei ole siiski see, kas nad seda kõike teevad, vaid pigem see, kuidas nad seda teevad. **Vastus sellele küsimusele kõlaks – nad teevad seda sisekõne kaudu (*internal conversation*). See on modaalsus, mille kaudu realiseeritakse refleksiivsust iseenda, ühiskonna ja nende kahe vahelise suhte kohta. Sisaldab taolisi**

**nähtusi nagu enda koha artikuleerimine, oma huvide määratlemine ja tulevase tegevuse skeemide visandamine.** (Archer, 2003: 9)

Archer tahab selles raamatus väita, et inimesel on õigus olla subjektiivne, teiseks on tal õigus selles, et ta elab sotsiaalses maailmas, milles on olemas tema omast erinevad personaalsed omadused ja võimed – mis samaaegselt võivad piirata ja soodustada tema tegevusi.

Kolmandaks on indiviidil õigus ka selles, et kuna ta suudab refleksiivselt seirata iseennast oma olukorras, suudab ta sobivalt kohandada ka oma positsiooni sotsiaalse konteksti suhtes, elik seesama, mida ma uurin antud töö puhul.

Edasi leiab Archer kolm võimalikku tüüpi, keda saab nende sisekõne kaudu liigitada.

Kolm võimalikku seesmise refleksiivsuse tüüpi, mis on seotud ka modernsuse kolme viisiga: kommunikatiivne refleksiivsus, autonoomne refleksiivsus ja metarefleksiivsus.

Iga selle refleksiivsuse tüübi harrastajad omandavad üldiselt erinevad positsioonid ühiskonna ja selle piirangute ning võimaluste suhtes: kõrvalepõiklev/ möödahiiliv, strateegiline ja kukutav/ õõnestav. Igale positsioonile vastab viis, kuidas subjekt vastab igale antud sunnile või võimalusele ning kujutab endast üldist vastuste mustrit struktuuri võimutotaalsusele. (ibidem, 342).

Archeri hinnangul on passiivsed indiviidid vastand neile, kes võtavad sotsiaalseid „positsioone”. Nad on inimesed, kelle jaoks asjad lihtsalt juhtuvad ning mitte need, kellel on teatav kontroll oma elude üle, tehes nii, et asjad juhtuksid. See tähendab ka, et kõik aktiivsed indiviidid ning see suhe, mis neil ühiskonnaga on suuresti nende enda loodud. See on nende personaalse mõju praktiseerimise tulemus.

Archer ütleb: erinevad refleksiivsuse tüübid kasvavad välja konteksti ja suhtumiste koosmõjust, kuid kumbki neist pole staatiline. Temast võib aru saada nii, et ühelt poolt on inimene tegevuses oma identiteedi loomisega, teiselt poolt mõjutab kontekst seda, milliseks see identiteet kujuneb.

Kogukondlikult refleksiivsed, kes määratlesid oma põhihäälestusena isikutevahelised suhted (perekond ja sõbrad), omandasid süsteemse **kõrvalepõikleva** orientatsiooni sundide ja võimaluste suhtes. Seda peab tunnustama kui aktiivsete tegutsejate positiivset saavutust, hoolimata asjaolust, et selle tulemuseks on sotsiaalne reproduktsioon.



Mõned teised rühmad võivad neid tähistada ka passiivsete luuseritena, sotsiaalsete jõudude ohvritena. Nad investeerivad inimestesse. Nende põhihool on ju perekond ja sõbrad. Nende suhtumise realiseerimine on sügavalt istutatud kohalikku konteksti.

Seega on kogukondlikult refleksiivsete möödahiiliv positsioon sotsiaal-kultuuriliste sundide ja võimaluste suhtes väljendatud nende praktilises tegevuses viisil, mis väljendab enesest lahtiütlemist. Nad ei ole altruistid, nad allutavad oma huve kogukonna omadele, teades, et see on samamoodi neile kahjulik, kui nende tegevuse tõttu kogukond muutub.

Töökoht vs inimene kontekstis on minu jaoks tegemist seesuguste individidega, kes võtavad tööd kui paratamatust, pigem kui elatusallikat, kuid kindlasti mitte kui eneseteostuse vahendit. Inimesed on kas leplikud või puudub neil oluline suhe seesugustesse mõistetes nagu kaasatus, töö loomingulisus või ka töö tähtsus ühiskonna jaoks. Vajadusel nad ehk isegi suudavad selle sõnastada, kuid vaevalt nad seda oma eluprojektis oluliseks peavad. Nemad ei püüdle liigselt ametialase täiuse poole, neile sobivad ka lihtsamad, vähemat mõtlemist ja analüüsi pakkuvad tööd.

Autonoomselt refleksiivsed vaatavad tööalaste tegevuste poole, et pidada seda iseenese väljenduseks. Seejuures otsivad nad tegevusi, mis tagaksid neile seesmise rahulduse. Tavaliselt saavad nad pika eneseotsingute tee lõpuks teadlikuks oma identiteedist (õppides oma vigadest ja konteksti sundidest-võimalustest). Selliste otsingute ja oma võimaluste transformeerimise käigus muutub kontekstis omandatakse **strateegiline** positsioon vastavalt konkreetse olukorra survetele ja võimalustele. Nad investeerivad enda performatiivsetesse (ennast esindavatesse) võimetusse. Need on transformeeritavad oskused. Nende jaoks on küsimus see, milline kontekst pakub neile enese realiseerimiseks sobivat sotsiaalset võrgustikku. Ennast esitavad võimed ei ole realiseeritavad sotsiaalses vaakumis.

Autonoomselt refleksiivsete strateegiline orientatsioon tähendab, et nende personaalsete võimete seesmised mõjud suunavad nad valvsa enesedistsipliiniga elule. Iseendale töö ja ülesannete andja, näitavad üles leidlikkust niššide leidmisel oma praktilise tegevuse jaoks. Kõva töö, tasustamata ületunnid, pidev enesetäiendamine ja uute oskuste õppimine.

Sellised töötajad peaksid olema iga tööandja unistuseks. Nad pühenduvad oma tööle ja karjäärile, lihvivad ametialaseid oskusi. Püüavad pigem olla lojaalsed nii oma töökoha kui ka töövaldkonna suhtes. Samas ollakse leplikud, kui töökoha enese eesmärgid võivad mõne ülla ühiskondliku eesmärgiga vastuollu minna. Nad ei taha liikuda välja oma stabiilsena tunduvast

struktuurist ja ootavad enesearendusvõimalusi töökohalt. Julgen oletada, et see on pigem lepliku bürokraadi olemus, sobiv töötama raamides.

Metarefleksiivsed eristuvad oma pühendumuse kaudu põhisuhtumisele. Pideva otsingu tõttu vahetatakse kogu aeg konteksti. Omandatud positsioon on **õõnestav/ kukutav**, kuna seistakse vastu suunavatele juhiste, mis tulevad keskkonna sundidest ja võimalustest. Nad on investeerinud kultuuriideaali. Selle teostamine on küll sotsiaalsuseta raske, kuid siiski ei saa öelda, et nad oleksid sotsiaalsed. Iga sotsiaalne kontekst pälvib nende kriitika.

Metarefleksiiivsete orientatsiooni iseloomustatakse õõnestavana, mis kaldub ilmnema kontekstikriitika vormis. Seesmine efekt on sund enesemuutmisele. Vahendiks on pidev enesetäiustamine. Nad on vastand tegutsejatele ratsionaalse valiku teooriast, nende tegevus on oma loomult valimata vahendeid ja kartmata tulemust, peasi, et läheks „paremaks”.

Viimane tüüp on raske nii perekonna kui ka töökoha jaoks, sest tema jaoks tundub olevat ülim püüdlus maailma parandada. Kuigi enamik religioone soovivad maailma parandamist iseendast alata, siis tundub, et selline töötaja ei rahuldu ainult iseenese käitumise muutusega. Talle on vajalik, et töökoht oleks oma tegevusega ühiskonda edasiviiv, kultuuriideaali poole püüdlev. Nad suhtuvad kriitiliselt organisatsiooni ja selle juhtidesse ning kui ettevõtmine ei ole kultuuriideaaliga kooskõlas, siis ta lahkub vähimagi kahjutundeta. Neil puudub lojaalsus struktuuri ja ainult positsioonist tuleneva kapitali suhtes. Pole ju tema jaoks niivõrd olulised töökaaslased või isiklik karjäär antud asutuses. Võib-olla on ta peaaegu ideaalne juhitüüp „aju“ sarnasele organisatsioonile, kus ta vaatleks alati kriitiliselt ümbritsevat konteksti?

Võttes kokku nende kolme positsiooni variandid ühiskonna suhtes: kogukondlikult refleksiivsed on sotsiaalse suhtes kollektivistid (suhtumised ja kontekst on lahutamatud), autonoomselt refleksiivsed on sotsiaalse suhtes vastutulelikud (kontekst on vahendid suhtumise realiseerimiseks), metarefleksiiivsed on sotsiaalse suhtes transtsendentaalsed (kontekst on alati suhtumiste jaoks ebaadekvaatne/ ebasobiv), vt Tabel 3

Tabel 3 Isiksuste tüübid Archeri käsitluses

	<b>Aktiivsed tegutsejad</b>			<b>Passiivsed tegutsejad</b>
Refleksiivsuse tüüp	<b>Kogukondlikult<sup>1</sup> refleksiivsed</b>	<b>Autonoomselt refleksiivsed</b>	<b>Metarefleksiivsed</b>	Puudub
Orientatsioon ühiskonna suhtes	Möödahiiliv	Strateegiline	Õõnestav, kriitiline	
Refleksiivsuse päritolu – konteksti ja suhtumise /concerns/ vahekord	Kontekst stabiilne Oma eluprojekt defineeritakse konteksti raames, identiteedi otsingul ei teki kontekstist tingitud katkestusi	Kontekst muutlik Identiteediotsingud konteksti muutumisest lähtuvalt aeganõudvamad	Otsivad ise konteksti muutust Kultuuriideaalid, mis juhivad tegevust; pidev enese- ja kontekstikriitika	
Orientatsioonid	Perekond ja sõbrad Sotsiaalne taastootmine	Töö Eneseesitlus ja –täiustamine	Kultuuriideaal	
Ühiskonnale suunatuse määr ja tüüp	Kollektivistlik Investeerivad inimestesse „seesmiselt” sotsiaalsed Kontekst ja suhtumine /concern/ lahutamatud	Vastutulelik Investeerivad iseendaesitlusse Sotsiaalne leping – kontekst on vahend oma suhtumise /concerns/ realiseerimiseks	Transtsendentaalne Investeerivad kultuuriideaali Sotsiaalne kontekst ei vasta kunagi suhtumistele /concerns/ (ja ideaalile)	

<sup>1</sup>

Pühendumus	Enesest loobumine Oma võimeid kasutatakse praktilistes tegevustes	Valvas enesedistsipliin Iseendale tööandja ja nišside otsija	Enesemuutmine Tegevus on väärtusratsionaalne <i>/Wertrational/</i>	
Väljund ühiskonnale	Toetavad sotsiaalset ja süsteemi integratsiooni, toetavad <i>status quo</i> 'd	Ajendavad muutusi sotsiaalsetes suhetes ja süsteemis. Sotsiaalsele integratsioonile sageli negatiivne mõju	Sotsiaalse ja süsteemi integratsiooni vastastikus	

Minu töö käsitleb Integratsiooni Sihtasutuse töötajate ootusi oma töökohta kui struktuuri toimimise suhtes ja mõju oma eluprojektile. Piirangud ja võimalused on olnud hilisema analüüsi sisendiks. Samuti aitab inimese enese suurem mõju struktuurile ning selle väljenduseks oleva sisekõne tähtsus põhjendada hilisemat uurimismeetodit, milleks on süvaintervjuud ja fookusgrupp. Just neis avaldub kõige enam modaalsus, mille kaudu väljendatakse enese suhet struktuuri ja isikliku „eluprojekti“ realiseerimist läbi selle. Ma usun, et töökoht on inimese jaoks tänapäeval oluline struktuur, mille kaudu iseennast realiseeritakse. Seetõttu on igati loomulik, et teoreetilise debati „struktuur vs individ“ empiirilist tuge otsin läbi integratsiooni sihtasutuse töötajate suhtumise enese töökohta ja ametisse.

Annan uurijana enesele aru, et need tüübid ei ole ühiskonnas nõ puhtal kujul esindatud ja vahest võib nendevaheline piir olla üpris hägune. Näiteks, kas kogukondlikult refleksiivsed ikka seostavad end ainult läbi perekonna või on nende jaoks sobilik ka perekonna tüüpi organisatsioon, kus esmatähtsal kohal on inimsuhted ja alles seejärel töö?

Kas autonoomselt refleksiivsete jaoks tõepoolest puudub vajadus sõnastada organisatsiooni üllamaid eesmärke läbi missiooni, visiooni ja väärtuste või on sõnastatu seos või seose puudumine tegelikkusega võetav kui ainult andeksantav piirang karjääriredelil? Ma ei ole siinkohal kindel, et saab olla efektiivne bürokraat ja reeglite järgija kui reeglid ise lähevad vastuollu inimlike või meie kultuuriruumis oluliste kristlike põhimõtetega.

Kas metarefleksiiivsed ei hooli lähedastest niivõrd kui ainult ühiskonnast tervikuna? Archer väidab, et erinevates rollides on inimeste orientatsioonid erinevad ja ka kontekst, kuhu nad satuvad võib pärssida ühte ja arendada teist rolli.

Pigem on see kõik üks variant inimeste jaotamiseks selle järgi, kes kuhugi paremini või halvemini sobib. Minu jaoks on oluline, mis koorus välja integratsiooni sihtasutuse töötajatega tehtud intervjuudest, küsitlustest. Kas nende mõningaid vastuseid saab jagada tinglikult kogukondlike-, autonoomsete- või isegi metarefleksiiivsete kilda ja seeläbi empiiriaga tõestada. Ühes olen aga veendunud - struktuur ei pea olema mitte ainult ühiskond, vaid selleks võib olla ka töökoht, millesse ühel või teisel moel suhtutakse ja millel on kausaalne mõju inimeste „eluprojektidele“.

On oluline mõista, et kuigi kogukondlikult refleksiiivsed võiksid olla organisatsiooni jaoks kasulikud tehnilise töö tegijad ja autonoomselt refleksiiivsed tublid bürokraadid, siis tegeliku tõuke organisatsioonide arengusse ja nende muutumisse ühiskonna ja klientide peidetud vajaduste rahuldamise poole annavad metarefleksiiivsed töötajad, kes suudavad kriitilise pilguga näha asju väljaspool rangeid reglemente ja raame.

Archeri teooriale tuginedes analüüsin ka alljärgnevat organisatsiooniteooriat.

### **2.2.2. Organisatsiooniteooria, organisatsioonikultuur**

Inimeste peegeldusest isikliku rolli kohta organisatsioonis või asutuse rolli kohta ühiskonnas ei saa enne rääkida, kui oleme põhjalikumalt vaadelnud organisatsioone kui struktuure endid. Kõige esmaselt leidsin olevat sobivaks selle kultuuri kui minu arvates olulisima teguri, mis määrab subjektide suhtumist struktuuri ja vastupidi.

Maaja Vadi raamatu „Organisatsioonikäitumine“ põhjal võib organisatsioonikultuuri käsitleda ka organisatsiooni suunava- nähtamatu jõuna, mis kujundab selle juhtimise stiili, liikmete igapäevast käitumist ja määrab, kuidas organisatsioon toimib ning millisena ta välja paistab. Organisatsioonikultuuri üheks oluliseks elemendiks on selles toimivad väärtused. Vadi hinnangul avalduvad iga organisatsiooni väärtushinnangud otseselt või kaudselt missioonis, eesmärkide püstitamises, tähtsate otsuste vastuvõtmises ja käitumismallides.

Kultuuri ja organisatsiooni vahelisi seoseid analüüsides näitab Edgar H Schein, et organisatsioonisisene kultuur on võimas ressurss organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Organisatsiooni kultuuri defineeritakse analoogselt kultuuriga. Organisatsiooni kultuur on

normide, väärtuste, uskumuste ja käitumisviiside kogum, mis iseloomustab indiviidide ja gruppide koostgevuse käitumismudeleid organisatsioonis (Jary, Jary 1991: 446).

Sageli vaadeldakse nelja omavahel koosmõjus olevat juhtimise funktsiooni- planeerimist, organiseerimist, mõjutamist ja kontrollimist. Inimkäitumise seaduspärasused avalduvad iga funktsiooni täitmisel või teisiti öeldes: iga elemendis. Kõige enam seostuvad organisatsioonikäitumise teemad mõjutamisega. Juhtimises määratletakse mõjutamist kui tegevuste juhtimist soovitavas suunas. Mõjutamine hõlmab eestvedamist, motiveerimist, grupinähtuste arvestamist ja suhtlemist (Certo, 1985: 1,2).

On küllalt selge, et lihtsakoeline mõjutamine saab toimida lisaks passiivsetele indiviididele vaid autonoomselt ja kogukondlikult refleksiivsete tüüpide puhul. Metarefleksiivsed otsivad vastuseid väljaspool organisatsiooni ja olles grupiaju vastased, leiavad nad üles ebakõlad ning propagandistlik sisutühi mõjutamine mitte ei sunni neid jätkama, vaid pigem lahkuma organisatsioonidest, mis ei arvesta nendepoolsete ettepanekutega. Minu praktikas on näha, et organisatsioonides alles juurduvad ühepoolset kommunikatsiooni väljendavad mõjutamise ideed. Kuigi siin ei ole välistatud kahepoolset üksteist arvestavat kommunikatsiooni, tajun ülaltoodud teoreetilises lõigus ikkagi pigem Grunigi ühepoolse asümmeetrilise kommunikatsiooni mudeli hõngu (vt James Grunig ja Todd Hunt "Managing Public Relations", 1984).

Juhtimise vead:

1. Juhid pole piisavalt huvitatud oma töötajatest, vaid käsitavad neid kui käsutäitjaid.
2. Juhtkond loob enda ümber läbipääsmatu „kindluse“. Liiga tähtsaks peetakse ametlikke pikaajalisi plaane ja nende koostamise tehnikaid. Organisatsioon muudetakse liiga keerukaks. Autorid kritiseerivad mitmel korral maatriks- organisatsiooni ja soovivad seda säilitada lihtsana vaatamata survele struktuuri keerukamaks teha. (Maaja Vadi intervjuu sir Arvi Parboga)

Juhul, kui ettevõtte eesmärgid pannakse paika inimesi kaasates ja neile süvenemiseks piisavalt aega andes, siis on tegu organisatsiooniga, kus väärtustatakse inimest. Siis, kui otsused tehakse ülal või toimub kvaasilik, näitemänguline kaasamine, mil töötajate ettepanekud pole tegelikult olulised, on üllas missioon, visioon ja väärtused vaid tühine sõnakõlks, mida saab kasutada motiveerimiseks ainult lühiajaliselt kuniks tegelikkus päevavalgele koorub.

Organisatsioonisisene suhtlemine võib toimuda:

Vertikaalses suunas, mis järgib ametlikku organisatsiooniskeemi ja selles eristatakse omakorda ülenevat ja alanevat suunda. Organisatsioonipsühholoogia klassikud Daniel Katz ja Robert Kahn peavad alanevas suunas suhtlemise funktsioonideks töötajate instrueerimist, koordineerimist ja sidustamist, nõuete selgitamist, tagasiside andmist ja organisatsiooni eesmärkide selgitamist (1978). Alt üles suunduvast suhtlemisest saadakse teavet organisatsiooni liikmete ja nende eesmärkide kohta, inimeste probleemidest, tagasisidet sooritusest ja sellest, mida oleks vaja teha ja kuidas seda teha. Need on ettepanekud organisatsiooni tegevuse muutmiseks. Ülenevas suunas suhtlemist võib juhtkonna poolt vaadata kui teabe ja tagasiside kogumise võtteid ning vahetute ülesannete täitjatele on see sageli motivatsiooni allikas. Juhtide vahetut suhtlemist peetakse oluliseks teguriks tööinnu ja organisatsiooni liikmete identiteedi kujundamisel.

Horisontaalse tasandi (võrdsetel ameti- ja hierarhiatasanditel olevad organisatsiooniliikmed) suhtlemise funktsioonideks peetakse allüksustevaheliste probleemide selgitamist ja nendega toimetulekut, koordinatsiooni loomist ühisettevõtmiste kaudu, ametnike ja kaastöötajate nõuannete vahendamist ning vastastikuse toetuse väljendamist (Frank, Brownell, 1989).

Horisontaalsel tasandil vahetatakse kogemusi, mis omakorda loob eeldused sünergia tekkimiseks.

Diagonaalne suhtlemissuund, mille puhul eri vertikaalsete ja horisontaalsete tasandite esindajad on seotud ühte suhtlemisvõrgustikku mingi eesmärgi saavutamiseks. Võib olla mitteametlik suhtlemisvõrgustik, kuid ka nt Jaapani kvaliteediringid, mis on väike grupp, mille liikmed regulaarsetel kohtumistel arutavad ja püüavad lahendada eri probleeme. (Vadi, 1995: 96)

Organisatsioonisisese suhtlemise stiil on väga oluline organisatsiooni kultuuri seisukohalt.

Ometigi kumab siit kuni diagonaalse suhtlemissuunani läbi kolmnurk tüüpi hierarhilise organisatsiooni mudel.

Need organisatsioonid, kus omavahelise teabe jagamine toimub ühetasandilistes võrgustikes ja pigem diagonaalselt kui horisontaalselt, vertikaalselt, on nii häid kui ka halbu külgi. Ühelt poolt liiguvad sellistes struktuurides kiiresti ideed ja edasiviivad parandusettepanekud, kuid teisalt kaotavad oma formaalset mõju ja kapitali hierarhiliselt paika pandud üksuste juhid. Sellises olukorras peavad juhid loobuma oma sümboolsest kapitalist ja vahest loovutama oma positsiooni neile, kes edestavad neid antud hetkel näiteks teadmiste poolest. Viimane võiks

tunduda arukas metarefleksivsetele indiviididele, kuid nagu Archer oma raamatus väidab ei ole nad valdavas enamuses.

Tugeva organisatsioonikultuuri korral:

- a) organisatsiooniliikmed jagavad sarnaseid tõekspidamisi, väärtusi ja hoiakuid;
- b) organisatsiooniliikmete vaheline suhtlemine on lihtne;
- c) organisatsiooniliikmete vajaduste rahuldamine on seotud vastastikuse sõltuvusega;
- d) ilmnevad tugevad kollektivistlikud tendentsid;

Vastupidistel juhtudel on organisatsioonikultuur nõrk. (ibidem, 52)

Mida aeg edasi, seda rohkem suudetakse empiiriaga tõestada, et tugevuse ühes kollektiivses süsteemis loovad just erisused. Multikultuursuse, võrdõiguslikkuse ja diskrimineerimise vältimise läbivad ideed on, et nende rakendamine toob ühiskonnale kasu, vähendab konflikte ja loob uut teadmust. Kuidas me, siis teist struktuuri (organisatsiooni) saame nii erinevalt ühiskonnast käsitleda? Ühise eesmärgi poole minekut ei saa liialt kritiseerida, kui see on seotud kõigile arusaadava protsessi käigus, kuid tõekspidamised, väärtused ja hoiakud võiksid varieeruda niisamuti kui organisatsioonides töötavate inimeste nahavärv, seksuaalne sättumus, sugu ja vanus. Ainult sellisel moel saame organisatsioonid, mis on piisavalt tugevad mistahes muutustele. Siia juurde peab muidugi käima pluralism ja demokraatlik juhtimisstiil. Ühised kollektivistlikud tendentsid aga soodustavad liigselt grupiaju teket, mis on täiesti vastuolus minu jaoks õppimisvõimelise organisatsiooniga. Rääkimata sellest, et viimane aitab kaasa must-valgele vastandusele: meie-nemad ja seeläbi võidakse kaotada nii olulisi partnereid kui ka raamidest väljaspool mõtlemaid kliente.

Positiivne on organisatsioonikultuur on, siis kui selle liikmed toetavad juhtkonda. Sel on järgmised tunnused:

- a) organisatsiooni liikmed tunnetavad, et nad mõjutavad organisatsiooni tegevuse tulemusi ja neist sõltub midagi. Nad saavad aru, et organisatsioonile kasulikud asjad on kasulikud nendelegi;
- b) nad tunnevad, et tegevustest saadavad kasud jagatakse kõigi vahel ausalt;
- c) tõhusa töökorralduse nõuet peetakse mõistlikuks;
- d) organisatsiooni ametlikke suhteid peetakse mõistlikuks;

Vastupidistel juhtudel võib täheldada negatiivset organisatsioonikultuuri. (ibidem 1995: 54)



Siin võib teooria autoriga nõustuda. Kindlasti peab sel juhul olema toetus vastastikune ehk juhid toetavad ka organisatsiooni liikmeid.

Ootus reeglistike ülevaatamisele on vähemalt kahel Archeri poolt sedastatud inimtüübil: autonoomselt refleksiivsetel ja metarefleksiivsetel. Esimesed soovivad kaasa rääkida neid puudutavates otsustes töö parema tegemise eesmärgil, teised kultuuriideaali parema järgimise seisukohalt.

1957. aastal avaldatud Douglas McGregori teooria (McGregor, 1989) puhul eristatakse X- ja Y- tüüpi juhte. (ibidem, 80)

X juht eeldab, et inimesed ei armasta tööd. Saavutamaks organisatsiooni eesmärgi tuleb neid sundida, karistada ja kontrollida. Inimesed on nagu töövahendid taotluste realiseerimiseks.

Y juht peab enesestmõistetavaks, et inimesed armastavad tööd, vastutust, loomingulisust. Juhi ülesandeks on kujundada tingimused ning julgustada alluvaid enda ja organisatsiooni eesmärgi saavutama. Inimesed suudavad ise oma töö tulemusi kontrollida. McGregor nimetab Y juhtimist uueks juhtimisteooriaks. Selleks, et õiges suunas liikuda, peab ta vajalikuks rakendada detsentraliseerimist, delegeerimist, töö rikastamist, osa võtma mõjutavat juhtimist ja tagasisidet (McGregor, 1989: 3)

Arvan, et erisusi salliva, kaasamist oluliseks pidava, pluralistliku ja eelpoolnimetatut kokkuvõtva demokraatliku organisatsiooni juhtideks sobivad pigem Y tüüpi juhid. Ühtlasi võimaldab minu arvates selline juhtimisstiil organisatsioonidel märksa paremini kohanduda muutustega ja olla kõigiti intelligentsemad sootsiumi liikmed. Seevastu mehhanistlike organisatsioonide etteotsa sobivad piitsa ja präänikuga kontrollima X tüüpi juhid.

1960. aastatel toimunud käsitlusviisi muutust illustreeritakse Warren Belmase 1959. aastal väljendatud epigrammiga: "Klassikaline organisatsiooniteooria käsitles organisatsiooni ilma inimesteta ja inimsuhetest lähtuv lähenemisviis vaatleb inimest ilma organisatsioonita."

Ka juhtimisekäsitluses on viimastel aastakümnetel ümber hinnatud peamised väärtused. Reece ja Brandt (1988: 108) toovad näiteid, kuidas on muutunud tõekspidamised teise tegevuse juhtimises. "Vanadeks" väärtusteks nimetavad nad tsentraliseeritud otsustamist, lühiajalist ja intuiitivset planeerimist, autokraatset juhtimisstiili, tähelepanu pööramist peamiselt toodete hulgale ning majanduslikule arvestusele. "Uute" väärtustena toovad nad esile selle, et

otsustamine muutub detsentraliseerituks ja toimub rohkem väikestes gruppides, juhtimine muutub demokraatlikumaks, planeerimine muutub pikaajalisemaks ja tähelepanu pööratakse nii toodete hulga kui kvaliteedile ning arvestuses lisanduvad majanduslikele andmetele inimressursiga ja sotsiaalsete nähtustega seotud näitajad (näiteks keskkonna säästlikkuse näitajad). (Vadi 1995: 206)

See teooria langeb kokku ka minu nägemusega organisatsioonide vajadustest ja kaasaegsetest juhtimisvõtetest. Lisada tuleb vaid niipalju, et minu töökogemusega kogutud teadmine näitab täna ikkagi selget tendentsi mõjutamise ja bürokraatia suunas. Pehmeid väärtusi, töötajate kaasamist ja demokraatlikku organisatsiooni suudetakse osava retoorikaga tõestada, kuid tegelikkus võib olla vastupidine. Nii on võimalik töötajaid näiliselt kaasata, kuigi otsused on juba varem juhtkonna poolt vastu võetud ja keskkonnast hoolitakse vaid niivõrd, kui on vajalik lisatulu teenimiseks või kokkuhoiuks. Korporatiivselt vastutustundliku ettevõtluse alla liigitatakse ka kõik see, mis on niikuinii nõutud seadustega ja sel juhul võib tekkida õigustatult küsimus: „Kas seda kõike tehtaks ka juhul, kui seadus oleks nt keskkonnanõuete või lapstööjõu kasutamise osas leebem?“

## 2.3.Organisatsiooni metafoorid

Selle jaoks, et uurida lähemalt Integratsiooni Sihtasutust, võtsin kasutusele Gareth Morgani metafoorid organisatsioonidest (välja antud 1997, eestikeelne tõlge 2008). Sellesama ideaalse bürokraatliku ehk mehhanistliku organisatsiooni metafoori, mida käsitlesid minu hinnangul enamik eespool olnud teooriaid ja õppiva organisatsiooni ehk „aju“ metafoori, mis minu arvates võiks olla ideaalne teadmuse looja, koguja ja kujundajana ja seega vastata üsna täpselt sihtasutuse seatud eesmärkidele.

Siinne käsitus rajaneb väga lihtsal eeldusel: kõik organisatsiooni- ja juhtimisteooriad põhinevad varjatud kuvanditel ja metafooridel, mis ajendavad meid nägema, mõistma ja juhtima organisatsioone teatud kindlal, kuid sageli ühekülgsel moel. Metafoori peetakse pahatihti vaid teksti ilustusvahendiks, kuid selle tähendus on märksa laiem. Metafoori kasutamine viitab *mõtte-* ja *nägemisviisile*, mis mõjutab kogu meie maailmakäsitust. Näiteks on paljudes valdkondades tehtud uuringud näidanud, et metafooridel on kujundav jõud nii teadusele, keelele, inimeste mõtteviisile kui ka igapäevastele väljendustavadele.

Metafoori kasutatakse siis, kui üht kogemuse elementi püütakse mõista teise abil. Niisiis sünnib metafoor juhul, kui kas väljaütlemata või väljaõeldud kujul väidetakse, et A on B (või sarnaneb B-ga). (Morgan 1997: 1)

Siin niisamuti kui Archeri puhul tuleb arvestada, et tüpologiseerimine, sildistamine võib jätta ühekülgse pildi, kuid see ei tähenda, et üldjoontes ei võiks inimesi, nähtusi või organisatsioone kategooriatesse jaotada.

Üks metafoori huvitavaid tahke on see, et tulemuseks on alati ühekülgne pilt. Tuues esile teatud tõlgendusvõimalused, surutakse teised tagaplaanile. Niisiis, juhtides tähelepanu mehe lõvilikule kartmatusele, jõule ja julmusele, jätab metafoor varju tõsiasja, et sama inimene võib olla ka näiteks siga, saatan, pühak, tüütu tüüp, erak vm. (ibidem, 2)

/---/

Metafoorides kasutatakse teatud kujutluspilti esilemanavaid kujundeid, et luua niinimetatud "konstruktiivseid võltsinguid", mis sõna-sõnalt või äärmuslikult võttes kalduvad absurdi.

Erinevate metafooride abil on võimalik esile tuua erinevaid dimensioone, näidates kuidas samaaegselt võivad avalduda erinevad omadused. Uurides näiteks kuidas mingi organisatsiooni struktuuri aspekt võib samaaegselt peegeldada püüdlust teatud toiminguid „mehhaniseerida“, olla teatud juhi kaitsemehhanismiks ärevuse vastu, sümboliseerida organisatsioonikultuuri olulisi tahke, väljendada ühetskõlalist õppimisviisi, olla oluline osa mingi keskkonna võimubaasist või osutada anakronismiks, mis ei lase organisatsioonil ümbritseva keskkonna nõudmistega kohaneda. Kõik need tunnused võivad eksisteerida samaaegselt. (ibidem, 3)

Kokkuvõttes on igasugune sildistamine ehk liigselt üldistav, kuid see on võimalik nii Archeri välja toodud isiksusetüüpide kui ka Morgani organisatsioonimetafooride põhjal. Need täiendavad üksteist ja aitavad mul hiljem empiiriat paremini mõista.

### **2.3.1.Organisatsioon kui masin**

Integratsiooni sihtasutuse kui organisatsiooni üks oluline eesmärk on jagada täpselt ja eesmärgipäraselt laiali see raha, mis tuleb integratsiooni arendamiseks Euroopast. See eeldab

bürokraatiamasina omadusi. Järgnevalt vaatlen organisatsiooni kui masina metafoori Morgani käsitluses.

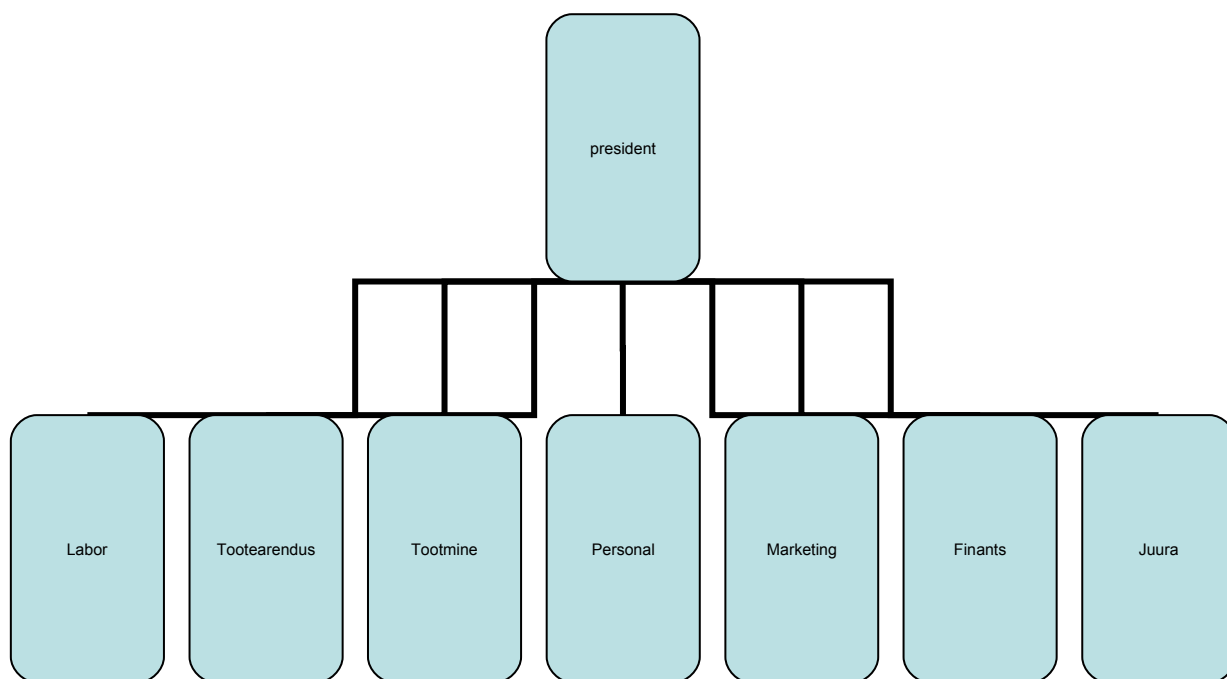
Teadlased on välja töötanud loodusmaailma mehhanistlikke tõlgendusi, filosoofid ja psühholoogid aga sõnastanud inimvaimu ja käitumise mehhanistlikke teooriaid. Järjest enam oleme meiegi hakanud kasutama masinat iseenda ja oma ühiskonna metafoorina ning vormima oma maailma mehhanistlike põhimõtete kohaselt. Kõige märgatavam on see kahtlemata moodsate organisatsioonide puhul.

Vaadeldagem näiteks masinlikku täpsust, mida eeldatakse ühiskonna institutsioonide töös.

Organisatsioonide tegevus on sageli lihvitud kellavärgi täpsuseni. Inimesed peavad enamasti jõudma tööle kindlaks kellaajaks ja täitma oma ülesandeid, kuni tööaeg on läbi. Paljudes organisatsioonides asendab üks töötajate vahetus kavakindlalt teise, nii et töö kestab aastaringselt kakskümmend neli tundi ööpäevas. Sageli on töö väga masinlik ja üksluine. Kes iganes on jälginud masstoodangu ettevõtte või suure "kontorivabriku" tegevust, kus töödeldakse paberblankette nagu kindlustusnõuded või maksudeklaratsioonid, on kindlasti märganud, kui masinasarnaselt on korraldatud nende organisatsioonide töö. Need asutused ongi loodud masinavärgi eeskujul ning nende töötajatelt nõutakse tegelikult masinaosale sarnanevat käitumist. (Morgan, 1997: 16)

Kindlasti ei ole kontoritöö enam nii äärmuslikult masinlik kui ülalpool kirjeldatud, kuid peaaegu iga organisatsiooni saab selle metafoori kaudu uurida. Niivõrd laialt on levinud organisatsioonid, kus on hierarhia, reeglid ja lõpmatu püüd efektiivsuse poole.

Ühe suurima panuse nimetatud teooriasse tegi Saksa sotsioloog Max Weber, kes pani tähele paralleele tööstuse mehhaniseerimise ja bürokraatlike organisatsioonide vohamise vahel. Ta märkis, et bürokraatlik vorm muudab juhtimisprotsessi rutiinseks täpselt samamoodi, nagu masin teeb rutiinseks tootmise. Tema teostes sisaldub bürokraatliku organisatsioonivormi esimene terviklik käsitlus, milles rõhutatakse jäiga tööjaotuse, hierarhiseeritud järelevalve ning täpsete juhiste ja määrustega saavutatavat täpsust, kiirust, selgust, reeglipärasust ja efektiivsust. (ibidem, 18)



Joonis 4 Tootmisettevõtte organisatsiooniline struktuur Gareth Morgani käsitusel

Klassikalise juhtimisteooria üldpõhimõtete rakendamise tulemusel tekib tuttavat skeemi meenutav organisatsioon: täpselt määratletud töökohtade hierarhiline ruudustik (joonis 4), mis on seotud täpsete käsu- ja suhtlemisliinidega. Vaadeldes neid põhimõtteid lähemalt, on selge, et klassikalised juhtimisteoreetikud kujundasid tegelikult organisatsioone täpselt nii nagu konstrueeritakse masinat. (ibidem, 17)

Ülaltoodud struktuur on esimene, mida saab aluseks võtta organisatsiooni liigitamisel rohkem või vähem masinlikku kategooriasse. Võib ju vaielda, et juht peab igal organisatsioonil olema ja see muudab automaatselt kõik need masinlikuks, kuid nõ „võrgustik“ või „aju“ tüüpi organisatsiooni juht ei pea end võrgu tippu asetama ja juhi roll võib ka vajadusel persooni vahetada ilma, et viimane sel positsioonil olnu end kuidagi automaatselt äratõugatuna tunneks.

Samas Morgan ka ise laiendab mehhanistliku organisatsiooni käsitlust viidates, et see ei pea olema ilmtingimata ainult tehas või ministeeriumilaadne bürokraatiamasin. Sihtasutus oma struktuuri poolest sobib minu jaoks siia alla ideaalselt.

Need põhimõtted on aluseks nii tsentraliseeritud bürokraatiale kui ka selle teisendile, mida esineb divisjonideks jaotatud organisatsioonides, kus mitmesugused üksused võivad tegutseda osalise autonoomia tingimustes, mille üle kõrgeimate volituste kandjad teostavad pigem üldist kui üksikasjalikku järelevalvet. (ibidem, 19)

Jube ja ebainimlik on pilt organisatsioonist, kui seda käsitleda läbi mehhanistliku metafoori. Samas on peaaegu kõik tegutsevad ettevõtmised omamoodi mehhanistlikud. Küsimus on jällegi määras: kes vähem ja kes rohkem. Allpool loetletu ei sobiks justkui mitte ühessegi sellisesse organisatsiooni, kus on vaja peaga mõtelda ja oma loomingulisust kasutada. Võimatu.

Mehhanistliku organisatsiooni tugevad küljed saab üles lugeda üpris hõlpsasti. Mehhanistlik organisatsioonikäsitus toimib hästi vaid sellistes tingimustes, kus saavad ülihästi hakkama masinad: a. kui on lihtne ja selge ülesanne, b. Kui töökeskkond on küllalt stabiilne, et tagada ettenähtud toodangu väljalase, c. Kui inimmasina osad on kuulekad, c. Kui soovitakse toota ikka ja jälle ühesuguseid tooteid, d. Kui hinnatud omaduseks on täpsus, e. kui inimmasina osad on kuulekad ja käituvad nii nagu ette on nähtud. (ibidem, 263)

Puudusi leiab Morgan märksa enam ja tema kirjutatud raamatust organisatsioonide metafooridest kuvab igalt leheküljelt läbi see, kui väga ta ikka vihkab mehhanistlikku, jäika bürokraatiamasinat. See on täiesti arusaadav, kui on tegemist Archeri poolt käsitletud metarefleksiiivse tüübiga.

Autori hinnangul on mehhanistlikul organisatsioonikäsitlusel tõsiseid puudusi iseäranis seetõttu, et see: a) võib luua organisatsioonivorme, millel on väga raske kohanduda muutuvate oludega, b) võib anda tulemuseks ajuvaba ja küsitavusi eirava bürokraatia, c) võib anda ootamatuid ja ebasoovitavaid tagajärgi, kui organisatsiooni töötajad hakkavad eelistama omaenda huve organisatsiooni esialgsetele eesmärkidele ja d) võib mõjuda võõrandavalt eriti organisatsioonilise hierarhia alumiste tasandite töötajatele.

Tavapäraste menetluste ja suhtluskanalite abil pole sageli võimalik uute olukordadega tõhusalt tegeleda, sest see eeldab ohtralt erakorralisi koosolekuid ja komisjone, mis osutuvad probleemi lahendamisel liiga aeglaseks või jäävad sellele jalgu, sest neid peab kavandama nii, et nad sobituksid tavarutiini, mitte ei katkestaks seda, Nõnda tekib arvukalt tegevusetuse ja kooskõlastamatuse probleeme, Sellises olukorras hakkavad organisatsioonis kuhjuma

tegemata töö ummikud, sest tavaline töörütmi on häiritud ning keerukad küsimused kerkivad organisatsiooni hierarhiat pidi ülespoole, sedamööda kuidas igal tasandil töötajad leiavad, et nemad pole võimelised neid ise lahendama, Info kulgemisel tekib sellesse moonutusi, sest inimesed varjavad vigu ning probleemide tegelikku olemust ja suurust, kartuses, et neid võidakse selle eest vastutusele võtta, Organisatsiooni juhid aga leiavad end sageli silmitsi vildakalt esitatud probleemidega ning neil pole seetõttu aimugi, kust otsast nende kallale asuda. Nad on sageli sunnitud neid delegeerima spetsiaalsetele töörühmadele, spetsialistide komisjonidele või nõustajatele, kes, kuivõrd nad seisavad tegelikest probleemidest sageli kaugel, toovad omakorda kaasa viivitamist ja ebarahuldavaid lahendusi. (ibidem, 27).

Viimase lõigu puhul tekib tunne nagu oleks tegemist poolsõjaväelise asutusega, nt politsei, päästeamet või piirivalve. Tuleb arvestada, et viimatinimetatud organisatsioonide puhul ei ole mitte kuidagi võimalik tavarutiini peatada. Tegelikult ei ole see võimalik peaaegu mitte ühegi avalikku teenust pakkuva organisatsiooni puhul. Koosolekud muutuvadki erakorraliseks, kuid see kindlasti ei pea tähendama keerukat kooskõlastamist kriisiolukorras. Viimasel juhul toimuvad otsused kiiresti ja neid vaagitakse alles takkajärele. Tõsisemates olukordades, kus muutusi on vaja kiiresti juhtida kaasatakse tippjuhtkond otse töörühma ja rutiinne töökorraldus delegeeritakse asemikule või kaetakse tavapärase töö tippjuhi poolt ületundide ja tervise hinnaga. Viimane tundub olevat Eesti kontekstis levinum, sest kartus saada positsioonilt tõugatud, nõuab eriti suurt hoolt ja tähelepanu.

Olulisem kui see, kas erakorraline koosolek on pigem mehhanistliku metafoori juurde kuuluv või mitte, on küsimus inimlikkuse kadumisest. Pidev ratsionaliseerimine ja täiustamine peidab inimhinge bürokraadimaski taha ja muudab minu hinnangul meid kalkideks, õnnetuteks, kurjadeks ja lõppkokkuvõttes ebaefektiivseteks.

Mehhanistlikus bürokraatiamasinas töötamine ei saa minu arvates kõne allagi tulla metareflekstiivsete tüüpide puhul. Kui, siis ainult niisugusel positsioonil, kus ta saab tõepoolest midagi muuta või kus tema ülesanne ongi olla grupiaju vastane organisatsiooni ja avalikkuse piirimail tegutseja (nt kommunikatsioonijuht, arendusjuht või siseaudiitor). Kogukondlikult refleksiivsed ja autonoomselt refleksiivsetele võiks seesugune organisatsioonikäsitus sobida, sest esimestel on niikuinii üsna ükskõikne suhtumine eneseteostusse läbi töö ja teine suudab väga hästi ka olemasolevate reeglite täiustamise kaudu hakkama saada.

### **2.3.2.Organisatsioon kui aju**

Selle metafoori peamised plussid seisnevad tema panuses meie võimesse luua „õppivaid organisatsioone“. Minu jaoks on õppimisvõimeline organisatsioon seesugune, mis ei ole kinni jäigas hierarhias, käsulaudades ja bürokraatlikus elukorralduses. Ainult sellisel juhul saab see olla kompetentsikeskus ja edukas teiste osaliste kaasaja ühiskonnas. Minu hinnangul niisugune organisatsioon ei tekitaks võõristust, oleks inimlik ja soe.

Sellega seoses annab aju- metafoor tugeva tõuke mõtteviisile, mis võtab arvesse infotehnoloogia mõju ja selle kasutamist õppiva organisatsiooni arendamisel. Ajalooliselt on ilmnenud tendents kasutada uut tehnoloogiat bürokraatlike põhimõtete ja tsentraliseeritud kontrollimeetodite kehtestamiseks. Nagu nägime, jätab see kasutamata tõelise potentsiaali, mis seisneb iseorganiseeruvate suhtlusvõrgustike loomises, mida kujundab ja juhib kõigi osalejate intellekt. (ibidem, 92)

Kuid olulisim sõnum on selline: eestvedamine peab olema pigem hajutatud kui tsentraalne; isegi kui eesmärgid ja sihid on otstarbekad juhtimisabinõud, tuleb neid kasutada sellisel viisil, et välditaks ühetsküsilist õppimist; eesmärkide poole püüdlemisega peab kaasnema teadlikkus piiridest, mis väldiksid kahjulikke tagajärgi; ning hierarhiat, ülesehitust ja strateegilist arengut tuleb vaadelda ja mõista, kui iseorganiseeruvat, esilekerkivat nähtust. (ibidem, 101).

Ülaltoodu on omane pigem võrgustik- organisatsioonidele, nõuab Y tüüpi juhti, demokraatlikku juhtimisstiili, inimese väärtustamist ja osalust otsustusprotsessides, kivisse raiutud hierarhiast loobumist.

Autori hinnangul rajaneb traditsiooniline mehhaanilisel raamistikul põhinev juhtimispraktika joonistel ja juhenditel. Ajult saadav sõnum aga väidab, et peame sellele lähenema avatumalt. Vähene suutlikkus reageerida on peamine kriitika, mis tabab mehhanistlikke organisatsioone võrdluses „aju“ tüüpi asutustega. Tuleb välja, et joonistatud kastid ei ole siiski ainult kastid paberil- need tõepoolest jätavad inimestele vaid raamistatud tegevusvabaduse ja võimetuse mõtelda kriitiliselt nii iseenese kui ka organisatsiooni tegevuse suhtes üldiselt.

Bürokratiseerumine kipub looma killustatud tegutsemis- ja mõtlemisskeeme. Kui hierarhilised ja horisontaalsed divisjonid on väga tugevad ei saa ka informatsioon ega teadmised enamasti vabalt liikuda. Seega on organisatsiooni eri üksustel olukorrast erinev ettekujutus ning allüksuse eesmärgid võidakse pidada peaaegu lõplikeks. Selliste divisjonide olemasolu kipub



rõhutama organisatsiooni elementide vahelisi erinevusi ning võib edendada poliitiliste süsteemide teket, mis loovad õppimise teele lisatakistusi. Seega tekitab organisatsiooni ülesehitusele omane piiratud ratsionaalsus ise piiranguid juurde! Töötajaid innustatakse tavaliselt teatud kindlalt määratletud rolli võtma ja säilitama ning nad saavad selle eest hüvitist. Poliitika ja tegevusstandardite vaidlustamine kipub pigem olema erand kui reegel. Sellistes tingimustes saavad kinnituse ühetsüklilised õppimissüsteemid, mis võivad tegelikult organisatsiooni vael kursil hoida. (ibidem, 103)

Ühetsükliline õppimine seisneb vigade leidmises ja parandamises lähtudes etteantud tegevusnormidest. Kahetsüklilise õppimise puhul suudetakse olukorda ka kõrvalt vaadelda, seades kahtluse alla ka tegevusnormide sobivuse. (ibidem, 104)

Need oleksid organisatsioonid, millel on suurepärane mälu, mis on organiseeritud ja kättesaadavad ülimalt detsentraliseeritud kujul. Nad suudaksid töödelda tohutut hulka informatsiooni ja anda sellele iga eesmärgi jaoks sobiva kuju. Neile ei valmistaks raskusi toimetulek paljude erinevate seisukohtadega. Neis organisatsioonides suudaksid inividid, meeskonnad ja teised üksused ette võtta sisuliselt mis tahes ülesande ning organiseeruda vastavalt vajadusele. Nad suudaksid toimida ka pärast oluliste üksuste kadumist või teovõimetuks muutumist. Sellistes organisatsioonides oleks töövõime, intelligentsus ja kontroll jagatud säärasel viisil, mis võimaldaks igal üksikul elemendil saada terviku elutähtsaks osaks. Selline organisatsioon suudaks kasvada, areneda ja muuta oma isiksust vastavalt muutuvatele kogemustele. Kokkuvõttes oleks tegemist intelligentse iseorganiseeruva ajuga, mis kajastaks kõiki meie kirjeldatud „õppiva organisatsiooni“ tunnuseid. (ibidem, 106)

Täna on organisatsioonides vaid piiratud arv inimesi, kes peaksid mõtlema raamidest väljaspool. Enamasti on nad tippjuhi alluvuses ja neid on koolitatud mõtlema kriitiliselt, uusi lahendusi leidvalt. Praegusel hetkel tuleb mulle meelde nt avalike suhete juhi ametikoht või siseaudiitor, kuid mõnikord on loodud ka eraldi arendusjuhi positsioon tippjuhtkonda, kes peaks süstemaatiliselt kogu organisatsiooni toimimise läbi hekseldama. Kuid Morgan ei pea silmas kindlasti mitte ühekordseid ettevõtmisi või eraldi struktuure bürokraatiamasinas. Tema jaoks on oluline, et raamist väljas suudaksid mõelda kõik, et kahjustatud osa ajast suudaks asendada suvaline osa nimetatust.

Holograafilise organisatsiooni 5 põhimõtet.

1. Kujuta tervikut kõigis osades (Visioonid, väärtushinnangud ja kultuur on organisatsiooni DNA; „Kollektiivne aju“; Ennast taastootvad struktuurid; Terviklikud meeskonnad, mitmekesised rollid)
2. Tähtis on ülekapatsiteet (Informatsioonitöötuses; Töötajate oskustes ja töökorralduses)
3. Mitmekesisus (Organisatsiooni sisemine keerukus vastab väliskeskkonna keerukusele)
4. Ainult olulise nõudmine (Määrake kindlaks vaid nii palju reegleid, kui on hädapärast vaja)
5. Õppige õppima (Jälgige ja ennustage keskkonnamuutusi; Kahetsükliline õppimine; Laske organisatsioonil ise kujuneda). (ibidem, 107)

Siinkohal on märkimisväärne, et Morgan ei loobu täielikult reeglitest; ta ütleb: tehke neid just nii palju kui hädapärast vaja, aga kindlasti mitte segavalt palju. Mingit tüüpi meeskonnad peaksid olema ja mingid reeglid samuti. Iseorganiseerumine ja minimaalse nõudmine on siinkohal väga olulised, kuid mulle tundub, et universaalsete väärtushinnangute ja ainult ühe visiooni liigne pealesurumine võib tappa sellesama loominguilise ja erisuste sallimise, mis on kahtlemata vajalik õppivale organisatsioonile.

Omaette küsimus on veel see, mis saab neist juhtidest, kes on käsutamise õigustuseks enamasti harjunud kasutama sümboolset ehk ametikohast tulenevat kapitali. Sellises organisatsioonis ei saa olla juht lihtsalt juhtimise pärast. Tema teadmised peavad olema antud ajahetkel kõige vajalikumad ja meeskondade juhtimise oskus peab kõigil olema vaatamata ametikohale. Siin on ka üks selle iseorganiseeruva aju metafoori nõrkus. Teades, kui suur hulk juhi tööst läheb tegelikult inimsuhetele, siis mitte kõik väga head spetsialistid ei pruugi olla juhid või õnnelikud selle positsiooni üle, kuhu neid holograafilises organisatsioonis teadmiste poolest võidakse paigutada.

Juhtidele on iseorganiseeruvad protsessid sageli vastukarva, nad ei suuda töötajaid „vabaks anda“. Paljud varasemad katsed iseorganiseerumise vallas põrkusid kokku selle probleemiga ning seda juhtub praegugi. Eksisteerib tugev usk, et kord tähendab selget struktuuri ja hierarhilist kontrolli ning et iga alternatiiv tähendab hüpet anarhia ja kaose suunas. On väidetud, et edukas iseorganiseeruv süsteem vajab alati teatud hierarhiat. Kuid sellel hierarhial peab laskma esile kerkida ja muutuda vastavalt süsteemi elementide panusele. Sellistes süsteemides on hierarhial ja kontrollil iseorganiseeruv loomus, neid ei saa ette kavandada ega

peale suruda. Aju metafooriga seotud ideede rakendamine nõuab seega nii „võimu vahetumist“ kui ka „mõtteviisi vahetumist“. (ibidem, 115)

### **2.3.3. Kokkuvõtteks**

Indiviide saab tinglikult liigitada selle järgi, mismoodi nad suhtuvad struktuuri ehk organisatsiooni. Ühed armastavad pigem tööd ja karjääri, teised sõpru ja perekonda, kolmandad pürgivad kultuuriideaali poole. Lisaks veel passiivsed tüübid, kelle jaoks elus asjad lihtsalt juhtuvad.

Organisatsioonis on indiviidi suhtumise aluseks organisatsiooni kultuur, mis määrab ära selle, millise metafooriga on võimalik ühte või teist tüüpi organisatsiooni nimetada.

Teoreetilisest materjalist nähtub, et mehhanistlik mudel võiks pigem sobida bürokraatlikule ja protseduure armastavale organisatsioonile ning „aju“ metafoori kandvad asutused sobiksid paremini loovateks kompetentsikeskusteks.

Mõnele võib ju „aju“ tüüpi organisatsioon tunduda ideaalne, aga kas kõigile? Kellelegi meeldib demokraatlik riigikorraldus, vabadus kritiseerida, valida, mõtelda. Meeldib see kõigile? Ei, kindlasti mitte ja selles peitub uue võimaliku organisatsioonitüübi kõige nõrgem külg ja näitab vajadust tulla tagasi Archeri tüpoloogiate juurde.

Metarefleksiiivsed tüübid ootavad struktuurilt ehk töökohalt just seesugust vabadust nagu pakub „aju“ tüüpi organisatsioon. Niisugune oleks ideaalne mudel, kus nad saaksid teostada oma püüdlusi kõrgemate kultuuriidealide suunas. Võib-olla ka vahepeale jääv autonoomselt refleksiiivne harjuks seesuguse korratuse ja vabadusega, liiguks ränga tööga aiva paremaks spetsialistiks ja potentsiaalseks juhiks, aga autonoomselt refleksiiivne ja passiivne tüüp, kellele on töökoht vaid elatusallikas pere jaoks, mis neist saab? Kahele viimasele indiviiditüübile võib täpsete juhiste puudumine, üle päeva vahetuvad ülemused ja iga reegli kahtluse alla seadmine tunduda täieliku õudusunenäona. „Kas tänapäeva maailmas ei saa enam mitte milleski kindel olla?“, võib ta murelikult küsida.

## **3. Probleemipüstitus ja uurimisküsimused**

Juba 2008 aastal läbi viidud sisekommunikatsiooniauditiga oli selge, et töötajad peavad sihtasutust sõltuvaks, paindumatuks, mõistetamatuks, halliks ja kulukaks rohkem kui koostööpartnerid. Samuti usuti Sihtasutuse eesmärgiks olevat pigem raha jagamist ja seal töötavate inimeste vooruseks protseduuride täitmise korrektsust. See viitab kõik justkui jäigale bürokraatiamasinalle. Sellest samast uuringust tuli välja vähene kaasatus ja rahuldamata

tähelepanuvajadus. Kõike kokkuvõttes oli lojaalsus ja motivatsioon oma tööd teha väga madal ja soov töökohta vahetada kõrge.

Mind huvitab, mis täpselt toimub inimeste motivatsiooniga, kaasatusega, millist mõju avaldab sisulise töö vastandumine bürokraatlikule projektijuhtimisele ja kas viimases peitub probleem, mis võib vähendada töötajate innukust ja kokkuvõttes halvasti mõjuda kogu valdkonna arengule? Peamiseks probleemiks on see, kuidas seostuvad organisatsiooni iseloomu ja selles toimuvate muutustega töötajate arusaamad ning ootused oma töökohta ja rolli suhtes.

Kõige keskem uurimisküsimus minu töös on järgmine:

**Milline on Integratsiooni Sihtasutuse töötajate isiklik rolliteadvus (so arusaamad ja ootused oma töö eesmärkide ja sisus suhtes, rahulolu, motivatsioon) organisatsiooni kontekstis ja kuidas see seondub nende arusaamadega oma organisatsiooni rollist ühiskonnas?**

Lisaks jaotasin põhilise uurimisküsimuse veel alaküsimusteks:

**1. Milline on töötajate otsustusvabadus ja poliitiline mõju nende tegevusele?**

- a) Kui palju tunnevad IS töötajad oma tegevuses iseseisvust, otsustusvabadust?
- b) Kuidas töötajad suhtuvad oma töös olevasse poliitilisse mõjusse?

**2. Kui suur on töötajate kaasatus ja motivatsioon**

- a) Kui palju töötajaid tunnevad, et neid kaasatakse juhtimisotsustesse? Kas neid pannakse tähele?
- b) Kas nad tunnevad end pigem motiveerituna või mitte?

**3. Kas töötajatele on oluline motivatsiooniallikas pigem töö või kolleegid?**

**4. Kui palju saab sihtasutuses töötades teha sisulist tööd ja kui palju on bürokraatiat?**

- a) Kes on sihtasutuses töötavad inimesed enese arvates. Kas rahavahendajast bürokraadid või sisueksperdid?
- b) Millisena näevad sihtasutuse töötajad Sihtasutuse rolli ühiskonnas teljel rahamasin vs kompetentsikeskus?

**5. Milline on olnud Sihtasutuses töötades muutus läbi aja positiivsel/ negatiivsel skaalal?**

**6. Mil moel mõjutas töötajaid ametinimetuse muutus- projektijuhist koordinaatoriks positiivsel/ negatiivsel skaalal?**

## **4. Uuringu metoodika ja valim**

Integratsiooni Sihtasutuses viisin koos väljastpoolt abiks tulnud partneriga (Hamburg & Partnerid konsultant Ain Parmas) 2008 aastal läbi sisekommunikatsiooni auditi. Selle eesmärk oli kaardistada sihtasutuse töötajate hinnangud nii organisatsioonisisesele õhkkonnale üldiselt kui ka mikrokliimale osakondades, sihtasutuse juhtimisele erinevatel tasanditel ning info liikumisele organisatsioonis (oluliseks peetava info sisu, rahulolu info liikumisega, kanalid, infoallikad jne).

Kasutades väliskommunikatsiooni auditis toodud semantilise diferentsiaali skaalat, uurisime sihtasutuse kuvandit töötajate seas, tänu millele saime kuvandit väliste sihtrühmade seas võrrelda sihtasutuse töötajate kantava identiteediga.

Uuringu valimiks oli üldkogum ehk sihtasutuse kõik 44 töötajat, kellest vähemalt 60-70%-lt lootsime vastuseid saada. Tegelikuks valimiks ehk küsitlusele vastanute hulgaks kujunes 31 töötajat (70% sihtasutuse töötajaskonnast).

Esimeseks uurimismeetodiks oli internetipõhine küsitlus, mis sisaldas nii suletud kui avatud küsimusi. Selle tulemusi analüüsisime kvantitatiivsete analüüsimeetoditega, võrreldes ka erineva tööstaazi ja osakondade töötajate hinnanguid info liikumise eri aspektidele. Internetipõhise küsitluse ankeet on **Lisas C**.

Kvantitatiivse analüüsi põhjal kaardistasime olulisemad probleemid, mida uurisime süvitsi kvalitatiivse uurimismeetodiga rühmaintervjuul. Sellel osalesid sihtasutuse 6 võtmeisikut, enamasti erinevate üksuste pikaajalised töötajad, kes andsid vastuseid sellele, miks uuringu tulemused on just sellised, nagu need on. Tsitaadid rühmaintervjuult koos küsimustega on **Lisas D**.

Minu rolliks selle uuringu juures oli sisekommunikatsiooni auditi hanke ettevalmistus ja läbiviimine, lisaks ankeedi koostamine, rühmaintervjuu juhtimine ja tulemuste analüüs koos konsultant Ain Parmasega. Tulemuste peatükis on rühmaintervjuu tsitaadid esitatud kursiivis.

Magistritöö raames viisin läbi uue uuringu, et teada saada, kuidas töötajad positsioneerivad sihtasutust ühiskonnas ja ennast sihtasutuses ning mis moel see mõjutab nende motivatsiooni. Meetodiks valisin süvaintervjuud ja fookusgrupiuuringu. Valimi puhul püüdsin saada võimalikult kirevat pilti sihtasutuse töötajatest, otsides intervjuueeritavateks eri vanuse, töökogemuse ja positsiooniga inimesi. Valim on esinduslik just seisukohtade mõttes. Esmaseks analüüsimeetodiks on kvalitatiivne sisuanalüüs.

Fookusgrupi intervjuu sai meetodina valitud seetõttu, et saada rohkem teavet suhetest sihtasutuse sees läbi töötajate omavahelise arutelu ja peegeldamise. Loominguline individuaalülesanne selle alguses aitas rääkida sihtasutusest läbi metafooride, kedagi kohalolijatest otseselt riivamata. Arutelude käigus reageeriti aktiivselt üksteise ütlustele ja piirangute/ vabaduste tipud tulid paremini esile. Fookusgrupil osales kokku 8 inimest. Fookusgrupi küsimustik on **Lisas B**.

Süvaintervjuude puhul oli eesmärk lähemalt teada saada iga üksiku inimese suhet organisatsiooniga. See meetod võimaldas täpsemalt küsida ja saada ausamaid, kolleegide tähelepanust mõjutamata vastuseid, sest uurija viibis retsiipiendiga kahekesi. Kokku toimus 11 süvaintervjuud. Süvaintervjuude küsimustik on **Lisas A**.

Intervjuude ja fookusgrupi puhul püüdsin lähtuda põhistatud teooriast, mille puhul kasvab teooria välja empiirilisest uurimusest. Eesmärk ei olnud uurimusega täielikult testida või tõestada varem “laua taga” formuleeritud ideid või hüpoteese, kuigi Archeri tüpoloogia oli mulle esialgu abistavaks materjaliks empiiria ja organisatsiooniteooriate mõistmisel.

Uurimuse algvõited kujundab uurija oma teooria alusel uuritava materjali baasil. Põhistatud teooria on eelkõige võimalus laiemalt mõelda ja uuritavat materjali käsitleda. See on meetod, mille kasutamine varieerub uurimisobjekti, eesmärgi või uurimisprotsessi ajal ilmnenu võimalustest tulenevalt. Uurimus on materjalil põhinev st materjal räägib ise, mida ta endas sisaldab ja teooria moodustub selle alusel (Metsämuuronen, 2000: 32).

Saadud informatsioon jagatakse kõigepealt kategooriateks kasutades avatud kodeerimist, mille järel leitakse alakategooriad. Põhistatud teooria meetod eeldab, et samaaegselt toimub andmete kogumine ning kategooriate loomine ja nende analüüs. Kui informatsiooni mõnes kategoorias on vähe, siis on vajalik uute andmete kogumine, et anda täielikku pilti uurijat huvitavast fenomenist. Sellele järgnev kategooriate vaheliste suhete leidmine ning visandamine aitab kujundada teooriat. (Creswell, 1998: 24).

Kasutasin andmete kogumiseks semistruktureeritud intervjuud. Need viisin läbi eelnevalt ettevalmistatud küsimuste alusel, samas olid kõik intervjuu küsimused lahtised, et teada saada iga vastanu individuaalset arvamust esitatule. Intervjuu käigus küsimused aeg-ajalt muutusid, tekkisid lisaküsimused ja mõnikord andis intervjuueeritav üheaegselt vastuse mitmele küsimusele.

Alguses sobitasin vastused uurijaküsimuste järgi tabelitesse, püüdsin leida ühiseid märksõnu, hiljem selle pinnalt klassifitseerida nii vastajate tüüpe kui ka vastuste kogumeid. Pärast seda jaotasin tsitaadid klassifikaatorite järgi ja tekitasin viimastest alaküsimused põhilisele uurimisküsimusele. Tabelid koos tsitaatide, klassifikaatorite ja märksõnadega asuvad **Lisas E**.

Väljaprinditud tabelitest lõikasin välja kõik mind kõnetavad tsitaadid ja asusin neid uuesti, nõ puhtalt lehelt analüüsima, abiks kuhjadesse sättimisel olid sarnased märksõnad tabelist. Esmases analüüsis paigutasin vastused vastandpaaridesse skaalal: organisatsioon vs töötaja (ehk mina vs struktuur) ja skaalal piirangud vs võimalused Archeri teooriast lähtudes. Hiljem tegin neist omakorda alajaotused, mis tulenesid otseselt retsipientide vastustest ja võimalustest leida sealt vastandpaare sisust lähtuvalt. Sellest analüüsist tekkisid järgmised alajaotused:

bürokratuur vs sisuühendus;

rahmasin vs kompetentsikeskus;

kolleegid vs töö;

sisu vs vorm;

ajaline muutus teljel positiivne/ negatiivne;

motiveeritud vs mittemotiveeritud;

kaasatud vs vähe kaasatud;

organisatsiooni juhtimine skaalal positiivne/ negatiivne (selle vastused jaotusid hiljem teiste skaalade alla);

Täiesti ootamatult tuli esimestest intervjuudest sisse uue teemana ametinimetuse muutus.

Analüüsisin seda skaalal positiivne/ negatiivne

Sellisel moel sain asuda eri vastuseid paigutama skaaladele, mis võimaldab sihtasutuse töötajate vastustest luua mitmekesist ja kirevat pilti ning hiljem empiiriat kergemini analüüsida teoreetilise materjali valguses. Tähtis oli siinjuures leida omavahel sobivad vastandpaarid. Need vastajad, kes on korraga väljendanud intervjuu jooksul nii ühele kui ka teisele poole hoidvaid seisukohti, olen püüdnud paigutada keskele ja tähistanud hääumärgiga ning olen nende vastandlikku vastust püüdnud eraldi analüüsida.

Töö lõpus paigutasin iga töötaja koos olulisemate näitajatega uude tabelisse (töökoha tajumine) ja selle alusel tekkis muster, mis aitas luua uue, Archerist sõltumatu, klassifikatsiooni.

Fookusgrupi ja süvaintervjuude analüüsimise puhul kasutasin järgmist värvilegend, mis on nähtav tabelites (**LISA E**) ja osaliselt ka vastustes:

Tavatekst: minu kommentaarid

*Tavatekst kursiivis: küsitletava vastused*

**Paksendatud tumesinine tekst: minu küsimused, märkused, täpsustused, mis tehti retsiptendi juuresolekul**

Sinine paksendamata tekst: teised tegelased, vahele hõiked, täiendused (Fookusgrupis)

Roheline tekst: mittesõnalised tähelepanekud (Fookusgrupis)

Violetne tekst: emotsioon (Analüüsitabelites)

Punane tekst: huvitavad lõigud hilisemaks analüüsiks (Analüüsitabelites)

Süvaintervjuude vastused algavad numbriga 1 ja fookusgrupis antud vastused numbriga 2.

Viimase puhul on mõnikord näha ka oma vahelist suuremat interaktsiooni, kommentaare vahelehoikeid, üldist õhkkonda. Seal antud seisukohtade puhul tuleb mõista, et need on väljendatud kolleegide sotsiaalse kontrolli tingimustes. Fookusgruppi kuulus ka üks juhtkonna liige. See tähendab, et ka seal väljendatud kriitikal on märksa suurem kaal, kui süvaintervjuu puhul, mil ma olin vastajaga turvaliselt eemal kõigist võimalikest mõjutajatest.



Vastuseid sättisin ka Archeri tüüpide järgi eri tabelitesse. Otsisin nendest vastustest nii kogukondlikuid-, autonoomseid- kui ka metarefleksiiivseid indiviide just nende suhtumise kaudu struktuuri ehk oma töökohta. Inimese sisekõne, millest räägib Archeri teooria, on samuti kõige paremini paljastuv just kvalitatiivsete uuringumeetoditega.

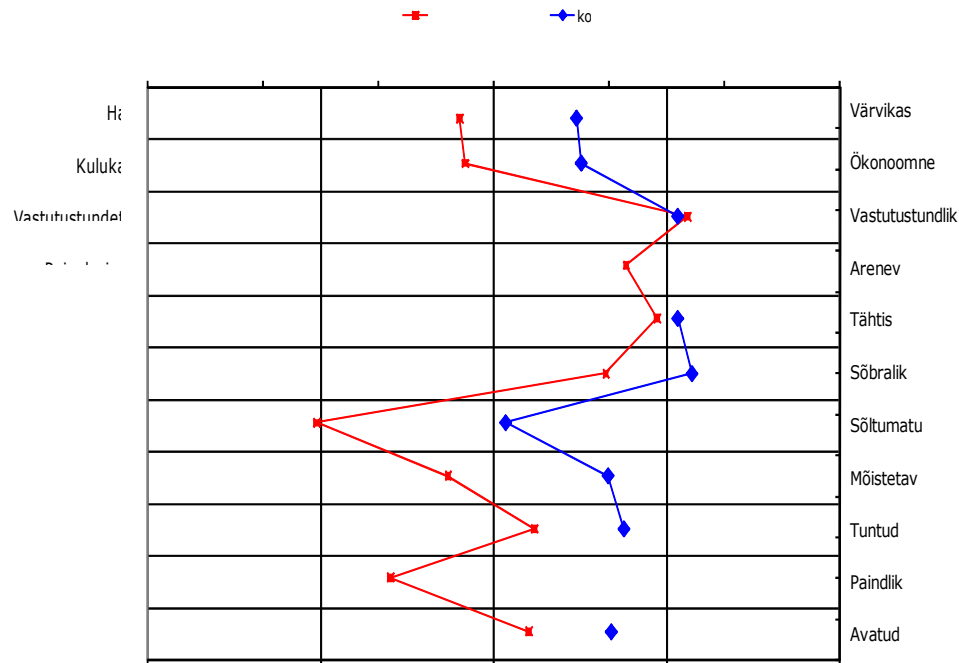
Siinjuures tuleb muidugi arvestada, et analüüsitavad individid on selliselt klassifitseeritavad just töörollis. Teistes rollides võivad võtta märksa suurema vastutuse ja hoopis teistsuguse tegutseja rolli.

## **5. Analüüsi tulemused**

### **5.1 Sisekommunikatsiooniauditi tulemused**

#### **5.1.1 Identiteet vs. kuvand**

Kasutades 2008. aastal läbiviidud väliskommunikatsiooni auditis toodud semantilise diferentsiaali skaalat, uurisime sihtasutuse kuvandit töötajate seas, tänu millele sai seda väliste sihtrühmade seas võrrelda sihtasutuse töötajate kantava seas leviva kuvandiga. Töötajate hinnangud, mis selgusid semantilise diferentsiaali põhjal, aitavad mõista, missugusena nad näevad organisatsiooni seestpoolt ja lubab mõneti vastata põhiküsimusele rolliteadvuse kohta. Jooniselt 4 nähtub, et 9 aspektist 8 hindasid töötajad madalamalt kui koostööpartnerid. Kuvand oli selgelt miinuspoolel viie aspekti osas ning nii pidasid töötajad sihtasutust sõltuvaks, paindumatuks, mõistetamatuks, halliks ja kulukaks. Välistest sihtrühmadest madalamalt hindasid töötajad sihtasutust veel nelja aspekti suhtes, pidades seda tundmatuks, ebasõbralikuks, suletuks ning tähtsusetuks. Vaid vastutustundlikkuse osas olid töötajate hinnangud veidi paremad.



Joonis 5 Töötajate ja koostööpartnerite hinnangud sihtasutusele semantilise diferentsiaali skaalal.

Rühmaintervjuu arutelul leiti, et kuna sihtasutus ongi sõltuv ministeeriumi lepingutest, siis oli vastuste näol tegemist pigem fakti tõdemisega.

*„Sihtasutusel on otsene kohustus ministeeriumiga kooskõlastada. Kui sina tahad ühtmoodi arendada ja ministeerium teistmoodi, siis peab siiski ministeeriumi suunas liikuma, sest neilt on leping ja raha. Väljast arvatakse, et meie teeme otsuseid. Tegelikult oleme väga sõltuvad.“*

*„Samas valdkonna arendamisel on projektijuhil väga suur vabadus. Saab osaleda planeerimises, valida meetodeid, läbi rääkida. Kõik sõltub projektijuhist.“*

Samuti leiti, et paindumatus on osalt ka vooruseks, näiteks rahastamisel ja hangete läbiviimisel. Arutelul osalenud tõdesid, et bürokraatia sihtasutuses on aastatega kasvanud ning loomingulisust võiks olla palju rohkem. Samuti toodi välja, et uute töötajate initsiatiiv „tapetakse“ tihti juba eos.

*„Vabadus on teatud maani, siis edasi sein ees. Sisemised protseduurid näevad ette teatud viisil mingi tegevuse läbiviimist. Näiteks lõimumiskava paika pannes siblime selle sees ja välja sellest ei saa.“*

*„Sihtasutus on hallim, sest palju asju on ühtlustatud. Näiteks kõik tekstid algavad sama lõiguga.“*

*„Sisuliselt mõtled, kas sa oled sisuline või protseduuriline asjatundja. Protseduurid ja rahajagamine tähtsustub rohkem kui sisu.“*

*„Varem vähem bürokraatiat, mis iga aastaga kasvanud.“*

*„Bürokraatia suur, sest ministeeriumite jaoks on oluline läbipaistvus.“*

Semantilise diferentsiaali tulemused sundisidki mind otsima vastust sellele, mis organisatsiooniga on siis ikkagi tegemist ja mida tunnevad töötajad, kui nad on muutunud üheks osaks pigem kulukast, hallist ja sõltuvast bürokraatiamasinast. Pealegi koorus siit välja erinevus väliste ja sisemiste sihtrühmade osas. Kui juba sihtasutuse töötajaskond ise arvab, et tema kuvand on pigem miinuspoolel, siis kaua võtab aega, et sama teadmine jõuaks ka väliste sihtrühmade esindajateni? Rühmaintervjuul antud vastustest tuleb tegelikult juba välja põhiprobleem. Vastajate hinnangul oli varem vähem bürokraatiat ja tänasel päeval on protseduurid ning raha jagamine juba märksa olulisem sisust. Rühmaintervjuul ei leidnud me mitte kedagi, kes oleks sellisest muutusest rõõmu tundnud. Protseduuride jäikuse üle rõõmustas vaid üks vastaja, kelle arvates tagab see piisava kindluse vaidluste võitmiseks.

### **5.1.2 Sihtasutuse teadvustatud eesmärgid**

Veel annab rolliteadvusest aimu see, mida peetakse sihtasutuse tegelikeks ja soovitud eesmärkideks. Esimesest tuleb välja, mida töötajate arvates peetakse oluliseks täna ja teisest soovunelm ehk, mille poole tahetakse liikuda.

Kui palusime avatud küsimusena ankeedis välja tuua sihtasutuse kolm peamist eesmärki, nimetati suhteliselt erinevaid asju. Teistest tihedamini nimetati lõimumise (13), raha jagamise (5), keeleõppe (5) ja sallivuse arendamisega seotut (4).

Avatud küsimusega uurisime ka seda, mida sihtasutuse igapäevatöös väärtustatakse. Töötajate hinnangul väärtustatakse sihtasutuses eeskätt protseduure ja korrektsust (14), kiirust (3), saavutusi (3), sõbralikkust (2).

Uurisime ka seda, mida töötajate arvates tegelikult sihtasutuses väärtustama peaks. Oodati rohkem inimeste ja töökeskkonna (11), kompetentsi (5), loovuse (4) ja koostöö (4) väärtustamist ning ka tulemustele suunatust (3) ja paindlikkust (2).

Rühmaintervjuul palusime osalejatel sõnastada, mida inimeste väärtustamine nende jaoks tähendab. Töötajad tõid ühelt poolt välja inimväärse töökeskkonna loomist, teiselt poolt aga organisatsiooni läbipaistvuse suurendamise ning parema motiveerimise vajadust.

*“Tuleks luua inimväärsed elamistingimused.”*

*“Me liigume selles suunas, et meid litsutakse kokku ühtedesse tubadesse.”*

*“Organisatsioonisüsteemis arusaamatu, et mille eest inimest tunnustatakse. Kas tehti miskit tööd hästi või sündis tegevuse tagajärjel miski oluline arengukava.”*

*„Motivatsioon tuleb väljast poolt, sisemiselt ei peeta seda millekski.”*

Samuti toodi välja soovitud tulemuste kokkuleppimise vajadus, aga ka tõhusama institutsionaalse mälu vajadus, et sihtasutuses oleks paremini teada, mis alal keegi töötajatest kompetentne on.

*“Hinnatakse tükke, aga hariduse puhul tulemust näeb alles 3-4 aasta pärast.”*

*“Küsitakse, kus on see tulem, aga pole seda tulemit anda kohe.”*

*“Kompetentsi asjus ei tea, mida kellelt küsida võiks, milles ta on tugev või mida oskab hästi. See on arusaamatu. Keegi ennast ise ka ei paku. Tagasisidet võiks olla kodaniku käsiraamatus, et kus inimest tunnustatakse millegi eest.”*

Kui jätta kõrvale integratsiooni sihtasutuse triviaalsena tunduv eesmärk ehk lõimumine, siis järgmisena tuleb kohe raha jagamine, keeleõpe ja sallivuse arendamine.

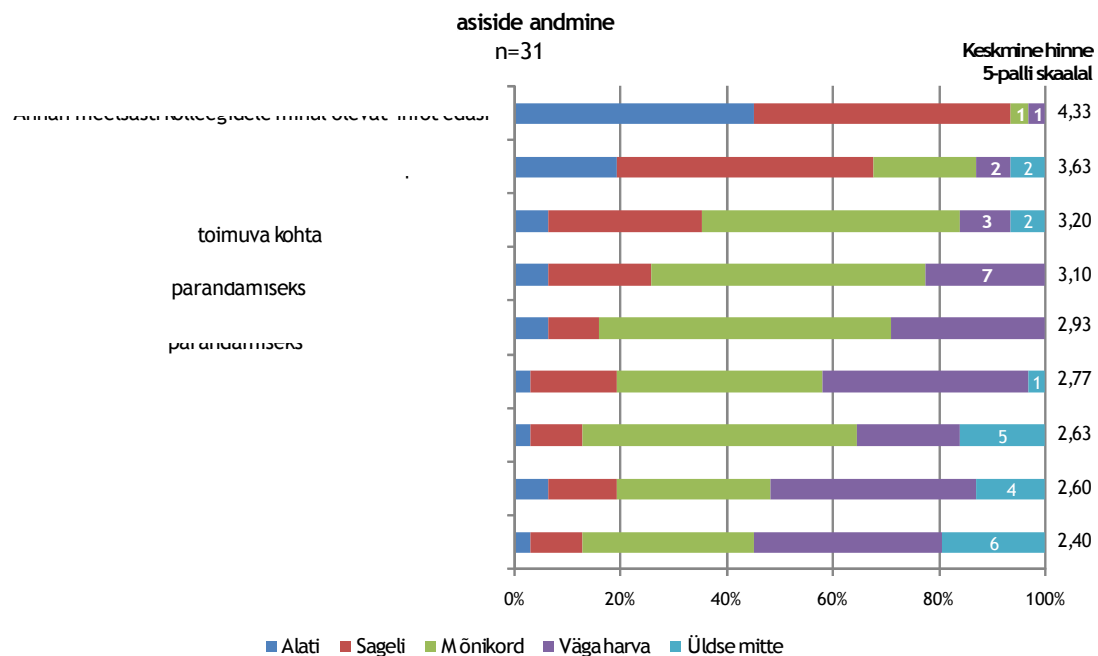
Mitte keegi ei maininud tookordses küsitluses integratsioonialase teadmise kogumist, kuigi kompetentsikeskus kui eesmärk, oli selleks ajaks juba deklaratiivselt välja öeldud. Samuti ei tule nendest vastustest välja kodanikeühendusi kaasav roll. Lisaks peeti väga oluliseks protseduuride korrektsust ja kiirust, mitte aga näiteks oma valdkonna sisulist arendamist. Siinsed vastused viitavad kõik pigem mehhanistlikule bürokraatiamasinale ja mul on raskusi, et auditist leida viiteid „aju“ tüüpi organisatsioonile.

Lisaks töökeskkonnale, mis võib ju kätkeada kõike alates lauast ja lõpetades ülemuse suhtumisega, peeti tulevikus eelkõige vajalikuks, et töö juures saaks arendada kompetentsi, loovust ja koostööd. Viimased viitavad justkui soovile töötada kompetentsi- ja koostöökeskuses. Seegi tulemus sundis mind küsima, miks siis on töötajate poolt vaadatuna nii suured käärid deklaratiivses, tegelikus ja ootustele rajatud rollis?

### 5.1.3 Kaasatus

Töötajate kaasatus on oluline osa motivatsioonisüsteemist ja raske on ette kujutada õnnelikke inimesi, keda ei hõlmata neid puudutavatesse otsustesse. Kaasatus on ka üks minu töö alaküsimustest.

Töötajate hinnangul annavad nad sihtasutuses infot edasi (joonis 5), osalevad üksuse kommunikatsiooniprotsessis ning saavad ja tahavad teha ettepanekuid sihtasutuse töö parandamiseks. Vähem on ettepanekuid ka tehtud, veel vähem töötajatelt arvamust küsitud ning omakorda veel vähem seda arvesse võetud.



Joonis 6 Töötajate hinnangud tagasiside andmisele.

Kui võrrelda vastuseid tööstaaži lõikes, siis aktiivsemalt annavad tagasisidet ning osalevad protsessides sihtasutuses üle 5 aasta töötanud (joonis 6).

Rühmaintervjuul uurisime, kas on näiteid, kus töötajate ettepanekuid ei ole arvesse võetud. Leiti, et õhkkond sihtasutuses ei ole innustav ettepanekute tegemiseks ja töötajate kaasamiseks ning ka protseduuride käsiraamat seab piirangud. Samuti toodi välja, et puudub

tava ja mehhanism ettepanekute tegemiseks, tagaside jääb omamoodi õhku ning keegi ei vastuta selle analüüsi ning arvessevõtmise eest.

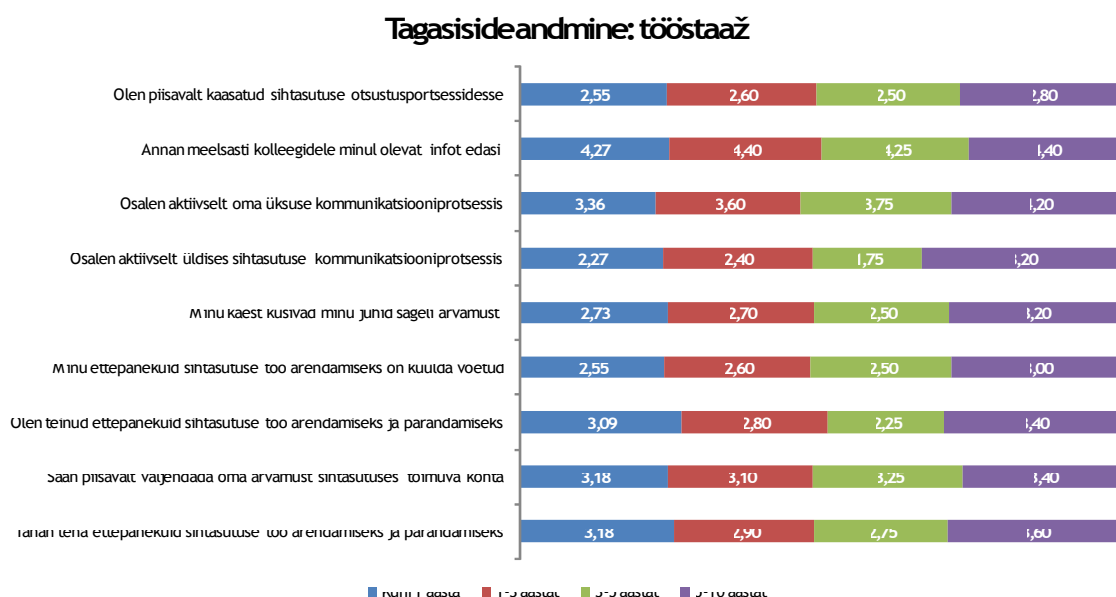
„Poolte inimeste initsiatiiv tapetakse eos. Nii oli on ja jääb.“

„Suhtumegi nii, et las see üks jookseb sarved maha ja hakkab lõpuks elama nagu meie elame.“

„Protseduuride käsiraamat seab tingimused, kuid ilma selleta ka ei saa.“

„Ettepanekute tegemiseks polegi kohta. Ainult üksuse koosolekud või listi saatmine. Teisest küljest tekib küsimus, et kui palju listi pandud soovitusi üldse arvesse võetakse.“

„Ettepaneku tegija mõte jääb tavaliselt õhku. Keegi nagu ei reageeri sellele. Viga selles, et ettepanek kõigile ja ei kohusta kedagi. Arutelu võiks mõne ettepaneku puhul olla, mis ei sõltu vaid ülemisest korrusest vaid kõikide arvamusest.“



Joonis 7 Töötajate hinnangud tagasiside andmisele tööstaaži lõikes.

Selle peatüki valguses selgus, et integratsiooni sihtasutuses on tõsised probleemid kaasamisega. Ettepanekuid on tehtud vähe, veel vähem töötajatelt arvamust küsitud ning omakorda veel vähem seda arvesse võetud. Niisugune tulemus ei saanud olla rahuldav integratsiooni sihtasutuse kui võimaliku kompetentsikeskuse valguses. Rühmaintervjuudes mainiti ka rangeid protseduure, mis segavad kaasamist ja üldist õhkkonda, mis tapab

initsiatiivi juba eos. Siiski tundsid vanemad olijad end paremini hõlmatuna. Minu jaoks tekkis siit vajadus motivatsiooni ja tähelepanuga seonduvat edasi uurida.

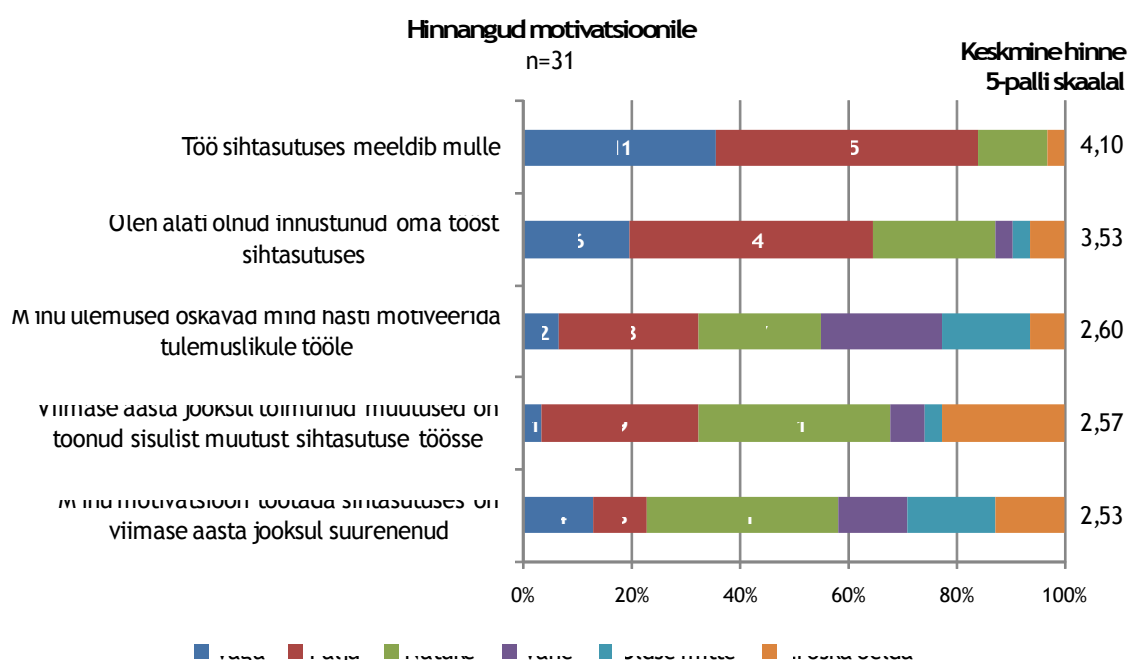
#### **5.1.4 Motivatsioon, lojaalsus ja karjäärivõimalused**

Veel üks väga oluline sisend uuteks uurimisküsimusteks oli rahulolu või rahulolematuse oma praeguse töö ja karjäärivõimalustega. Kui eelnevates uuringu tulemustes kangastus justkui mehhanistlik ja inimesest mittehooliv asutus, siis ehk ei ole siin midagi liiga halvasti.

Töötajad teadsid, kuhu nad tulevad ja on olukorraga leppinud. Poleks justkui konflikti. Siiski annavad eelnevad vastused aimu, et päris nii see ei ole ja muutuse mittetoimumine võib kaasa tuua suure tööjõu voolavuse.

Töö sihtasutuses meeldib, kuid motivatsiooni kasv on tagasihoidlik. Rühmaintervjuul leiti, et juhid vajaksid motiveerimise teemalist koolitust ning vaja oleks sihtasutuse üldist tunnustussüsteemi.

Töötajate hinnangul töö sihtasutuses meeldib neile, kuid motivatsiooni kasv oli tagasihoidlik (joonis 7). Eraldi väärib väljatoomist, et 7 töötaja (sisaldab 2 „ei oska öelda“ vastanut) arvates ei oska ülemused neid tööle motiveerida ning 7 vastanu hinnangul teevad ülemused seda vähe.



## Joonis 8 Töötajate hinnangud motivatsioonile.

Rühmaintervjuul uurisime, kui palju osalejad ise motiveerivad alluvaid ja kolleege. Leiti, et juhid vajaksid motiveerimise teemalist koolitust ning vaja oleks sihtasutuse üldist tunnustussüsteemi. Samuti toodi välja, et keskastmejuhtide motiveerimine kipub devalveeruma, kuna asutuse juhilt tuleb tihti vaid kriitikat, seega on vajaka tippjuhipoolsest tunnustamisest.

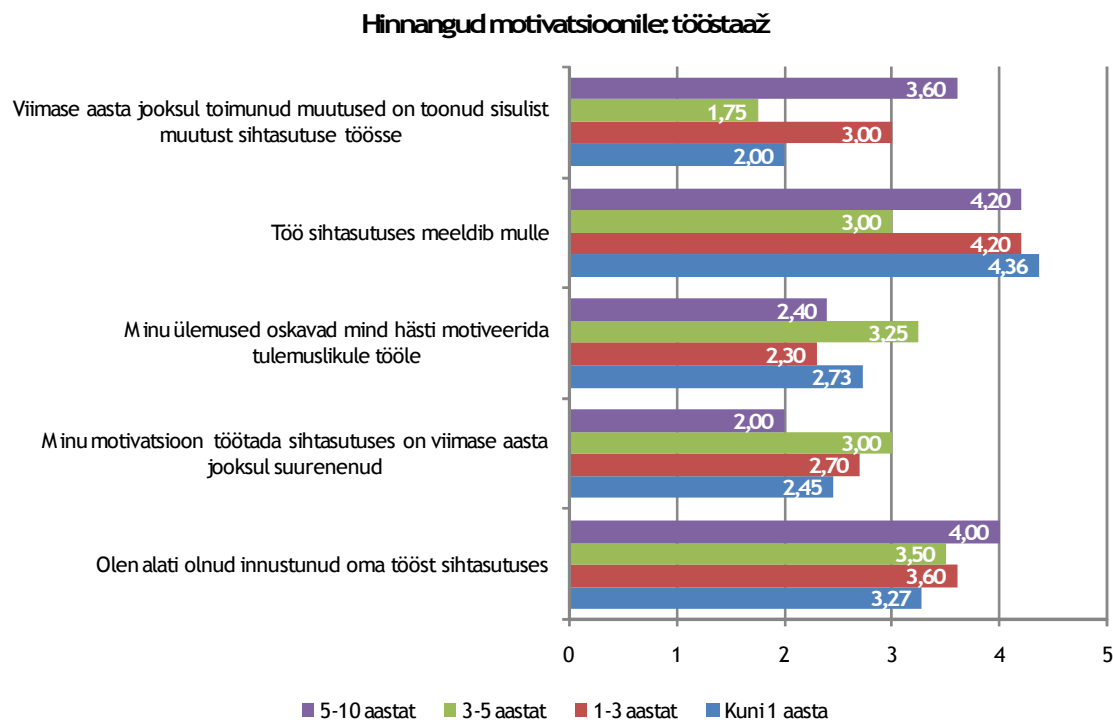
*„Enda arvates motiveerin, suhtlen ja räägin, aga ma ei tea, kuidas teine inimene seda vastu võtab. Minu tunnustamine devalveerub ajaga ning oodatakse kogu aeg midagi enamat.“*

*„Võibolla on motiveerimine koolituse teema. Küsimus ei ole ka ajas, vaid ka oskuses, mis on õpitav, et kuidas inimest tunnustada.“*

*„Tunnustussüsteem asutuses puudub.“*

*„Lisatasud on välja kurnamine mitte ergutamine.“*

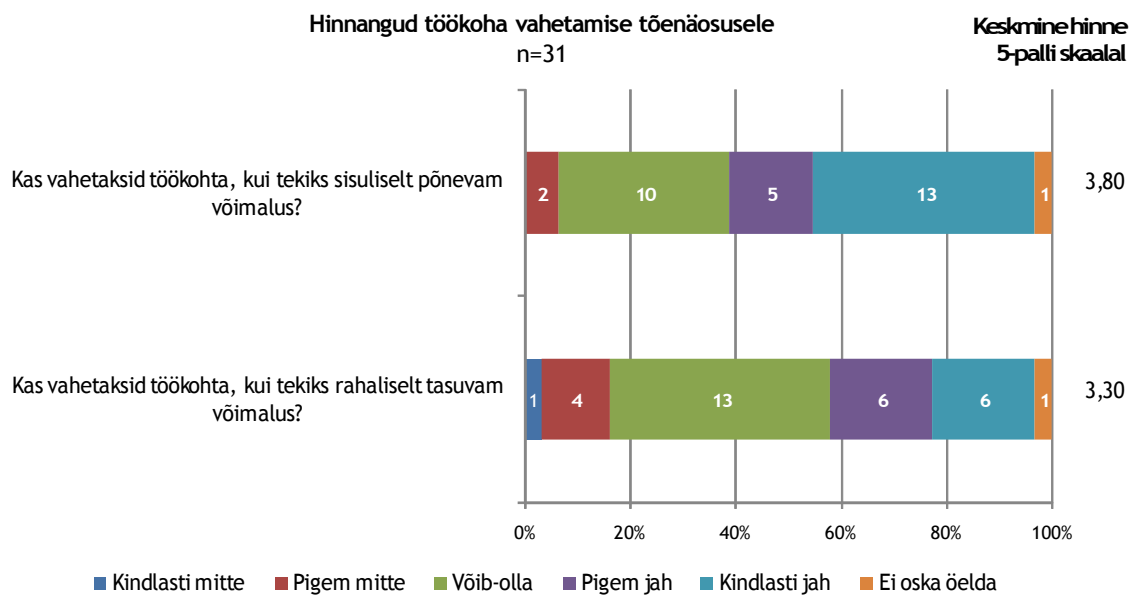
*„Üldjuhul anna endast viimane ja oi näe, seekord saame anda sulle paar krooni.“*



## Joonis 9 Töötajate hinnangud motivatsioonile tööstaaži lõikes.

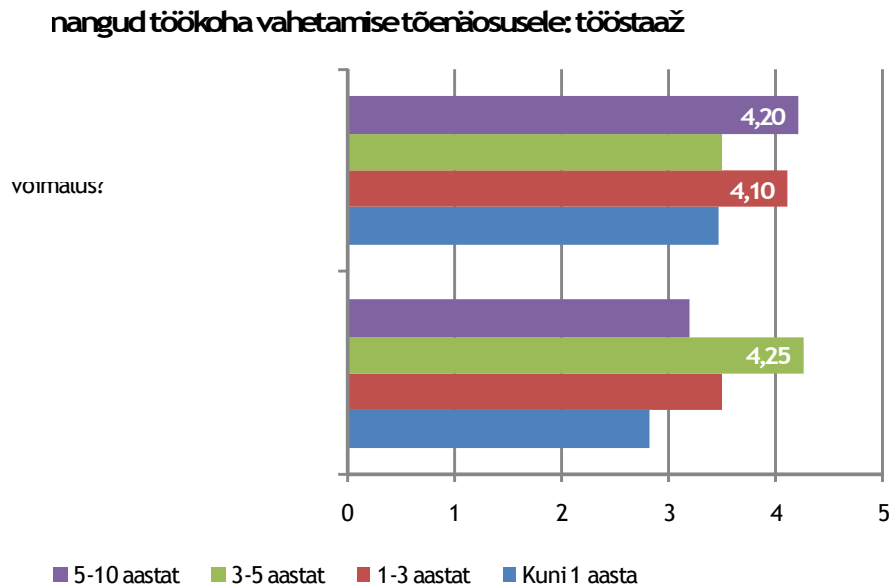


Töötajate lojaalsus sihtasutuses on madal: paremate võimaluste korral rohkem töötajaid lahkuks, kui jääks tööle (joonis 9). Põnevama võimaluse tekkides lahkuks 18 töötajat, töökohavahetust kaaluks lisaks 10 vastanut. Rahaliselt tasuvama võimaluse avanedes paneks ameti maha 12 töötajat ning seda kaaluks lisaks 13 vastanut.



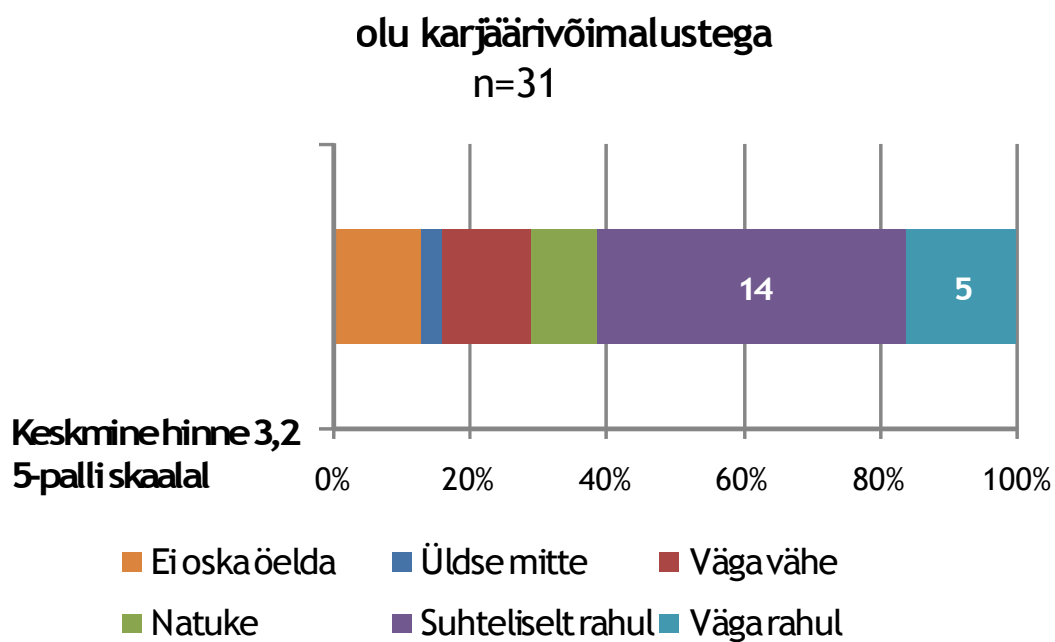
Joonis 10 Töötajate hinnangud töökoha vahetamise tõenäosusele.

Kui võrrelda vastuseid tööstaaži (joonis 10) lõikes, siis ilmneb, et töökoha vahetamise tõenäosus on “noortel” töötajatel väiksem, kauem sihtasutuses töötanutel veidi suurem.



Joonis 11 Töötajate hinnangud töökoha vahetamise tõenäosusele tööstaaži lõikes.

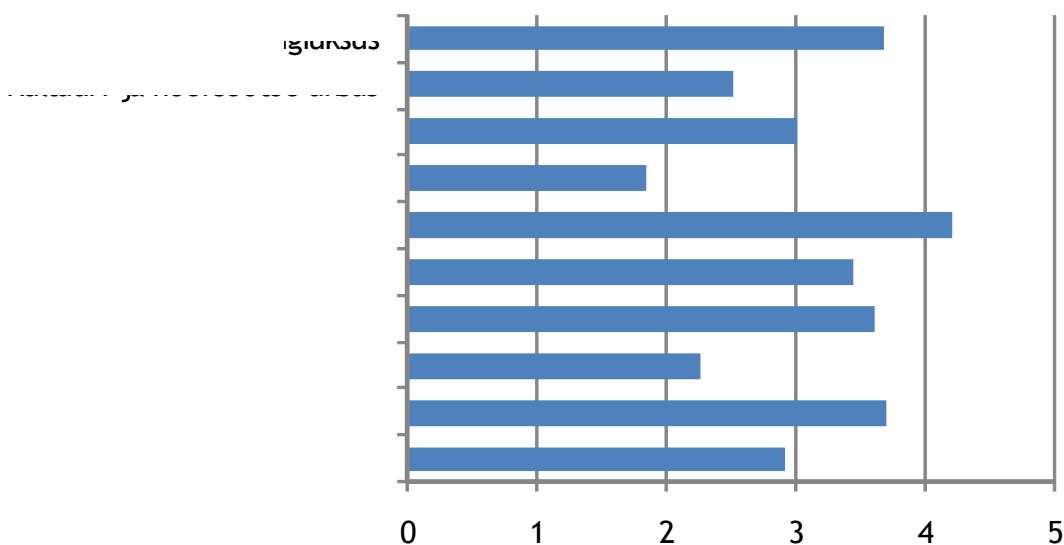
Töötajate hinnangul ollakse karjäärivõimalustega sihtasutuses pigem rahul (joonis 11), mis võib olla vastuolus eelmises alapeatükis käsitletud valdava töökoha vahetamise sooviga.



Joonis 12 Töötajate hinnangud rahulolule karjäärivõimalustega.

Kui võrrelda vastuseid tööstaaži ja üksuse lõikes (joonis 12), siis ilmneb, et madalam rahulolu karjäärivõimalustega oli keelekümbeluskeskuses ning kultuuri- ja noorsootöö üksuses, staaži arvestades oli aga tagasihoidlikum rahulolu 3-5 aastat ning kuni 1 aasta töötanute seas.

### Rahulolu karjäärivõimalustega: üksus ja tööstaaž



Joonis 13 Töötajate hinnangud rahulolule karjäärivõimalustega tööstaaži ja üksuse lõikes.

Rühmaintervjuul paluti osalenutel selgitada, miks paremate võimaluste korral rohkem töötajaid lahkuks kui jääks, kui samas ollakse karjäärivõimalustega sihtasutuses rahul. Leiti, et ilmselt mõeldi karjäärivõimalusi mitte asutuse sees, vaid tööjõuturul üldse, näiteks ministeeriumisse edasi liikumisel. Samas toodi negatiivsena välja uue töötaja sisseelamisprogrammi puudumist ning otsuste kiiret muutumist ja seejuures muutuste ebapiisavat põhjendamist, kuid märgiti positiivsena koostöö tihenemist.

*„Siin ikkagi motivatsiooni või tunnustamise küsimus. Kui esitad lahkumisavalduse või mõtte, siis sind kinni ei hoita.“*

*„Uue inimese tulemisel antakse paberid ette ja öeldakse, et tee tööd. Sisseelamisega pole.“*

*„Eesmärk kohe algusest, et pead rongi peale jõudma. Esialgu lohised lihtsalt järgi mõnda aega.“*

*„Tagasiside kõige kõrgemalt juhilt saab olla ainult negatiivne.“*

*„Juhiste ja käskude ebamäärasus. Täna mõtleb juht ühtmoodi ja homme teisiti.“*

*„Mõistetakse, et ajad ja asjad muutuvad, aga peaks arutama otsuste muutmist. Küsimus on asjade serveerimises. Kas sind võetakse kui partnerit või kui eksinud lambukest.“*

*„Osa märkusi on head ja kõrvalvaataja pilguga tulevad head ettepanekud. Tihti peale aga aetakse jonniga lihtsalt oma tahtmist taga. Tekibki küsimus, et kas müdistan edasi või annan järgi ning teen puhtalt ettepanekute järgi.“*

*„Häirib, et kui oled ülesandega lõpusirgel ja siis viimasel tunnil tuleb korraldus teha midagi hoopis teisiti. Kui seda eirad, siis läheb miinuste kirja. „*

*„Juhtimismeeskond suhteliselt uus. Arusaamatu, et kuidas olukorda paremaks teha ja muuta.“*

*„Paranemine selles osas, et koostöös hakatud tegema asju.“*

Kokkuvõttes tundus, et integratsiooni sihtasutuse töötajad olid oma võimaluste ja rolli suhtes pigem negatiivselt meelestatud. Oma võimalusi organisatsioonis kaasa rääkida peeti väheseks, kadunud oli motivatsioon ja tööhimu. Vastustest peegeldus ähvardav mehhanistliku organisatsiooni kuvand, mis tundus sihtasutuse töötajatele just mitte kõige paremini sobivat.

## **5.2 Kvalitatiivuuringu tulemused**

### **5.2.1 Otsustusvabadus ja poliitiline mõju**

Minu jaoks oli oluline teada saada, kui suurel määral tunnevad IS töötajad end otsustes vabadena, sest õigus otsustada on organisatsiooni kultuuri ja sellest tulenevalt metafoori seisukohalt tähtis. Herzbergi motivatsioonifaktori koostisosana on olulisel kohal just otsustusvabadus ja vastutuse tajumine. Vabadusest rääkides lisandus sinna pilti kohe ka poliitiline mõju, sest olles riigi poolt asutatud, ei ole IS oma tegemistes poliitiliselt päris rippumatu, kuid mismoodi suhtuvad poliitilisse suunamisse IS töötajad, kas nad soosivad või pigem taunivad seda. Kas vastutuse hajumine poliitiliseks on probleem? Neid vastuseid saab ka Archeri tüüpide järgi eristada, sest on selge, et mida rohkem meta- või autonoomselt refleksiivsem on inimene, seda vähem ta tahab sekkumist oma nn „eluprojekti“ ja seda olulisem on isiklik panus töösse.

**Kui palju tunnevad IS töötajad oma tegevuses iseseisvust, otsustusvabadust?**

**Kuidas töötajad suhtuvad oma töös olevasse poliitilisse mõjusse?**

### **Pigem iseseisvusetust väljendavad arvamused**

**IS 11** *Ma tunnen, et ma olen hästi mõttetu inimene seal, et minust ei sõltu midagi, et mina kui inimene ei ole selle organisatsiooni jaoks mitte keegi või noh, et mine või töölt ära. Noh vahet ei ole, kes seda tööd teeb. Ükskõik, kes on peaasi, et see töö saab tehtud.*

/---/

*Siis lihtsalt nagu oledki see nupuke, kes täidab oma mingit etteantud asju*

Selles vastuses on heitumust ja käegälöömise tunnet. Siin on nii kaasamatust, vähest tähelepanu kui ka tuima käsutäitja rolli tunnetust. Tundub, et töö on vastaja jaoks olulisel kohal, kuid tänane organisatsioon tema eluprojekti õiges suunas edasi ei vii.

**IS 12** *Ma olen mingi nupp; Ma liigun küll ise, aga teised ka tõstavad*

*/---/*

*Liiga kiiresti tuleb muutuda. Aga ma ei muutu kiirelt. Ma ei ole üldse selline inimene ja nagu noh, ilmselt sellepärast ma tunnenki, et ma olen selline nupp, mida saab nagu tõsta või nii.*

Siingi kõlab nupu metafoor, keda justkui tõstetakse ja liigutatakse indiviidi tahtest sõltumata. Töötaja on valmis ka ise liikuma eesmärkide suunas, kuid tundub, et liikumiskiirus ja sellega kaasnev töökoormus on liiga suur, et midagi omalt poolt muuta.

**IS 13** *Ma ikka tahan praegu konsulteerida, ma väga iseseisev ei taha olla nüüd, ega kuna vaata see kõik on mul esimest korda, kõik need reeglid ja asjad, ses suhtes ma hea meelega käin ja konsulteerin kõigiga, enne kui midagi teha. Ma väga iseseisvalt ei taha vastu võtta otsuseid.*

Töötaja ei soovigi olla iseseisev. Tööle tulles ei ole olnud veel liiga selget eesmärki. Kuigi see vastus võib väljendada ka ainult iseseisvust instrumentaalsetes küsimustes viitab see siiski rohkem kohandujale ja pigem autonoomselt refleksiivsele või passiivsele tüübile.

**IS 24** *Et hästi palju taandub see üldise suhtumise peale, et see on. et kui igaüks tunneb, et ta ikka panustab sellesse, mis toimub, siis et mul on võimalus mõjutada näiteks oma tööd, kasvõi millise protokolliga ma teen või millise lahendi ma valin, siis ma olen rohkem ka oma sellest tööst huvitatud*

Sellest vastusest johtub, et soovitakse rohkem iseseisvust oma töö tegemisel, kuid tegelikkus on midagi muud ja on nähtav, et siin peitub võimalus oluliseks motivatsiooni kasvuks. Tekib küsimus, kas töötajal on piiratud võimalused oma arvamuse avaldamiseks või teda ei ole lihtsalt mitte kunagi kuulda võetud?

**IS 28** *Kui välisrahastusleping seda ette näeb, siis meil on nagu valida kas me võtame need 5-6 lisamiljonit vastu ja lahendame neid küsimusi meie valdkonnas või me ütleme, et sorry see 30 000 on natuke piirav meie jaoks ja me neid tegevusi ei tee. Et siin peaks rääkima ka et mis see eesmärk on, et kuhu me tahame jõuda.*

Siinne töötaja tunnistab iseseisvusetust, kuid viitab mingile kaugemale eesmärgile, mis justkui pühendaks abinõu ehk mõningase iseseisvusetuse. Mis see kaugem eesmärk on? Sihtasutuse püsijäämine konkurentsivõime integratsiooni edendamine ühiskonnas? Kui teostus jääb administratiivkulude kokkuhoiu tõttu liiga nõrgaks, siis ei ole lõpptulemusega rahul ei töötaja ise ega ka ühiskonna liikmed.

### **Pigem iseseisvust väljendavad seisukohad**

**IS 16** *Sa oled saanud ise otsustada oma projektis kõikide asjade üle? Jah, ikka-ikka, jah, ei keegi ei ole selles mõttes, et kuidas eesti keele koolitused ja kes see sihtrühm on või kes need eksperdid mul peaks olema kaasas või kuidas ma peaks hankekonkurssi kuulutama välja või tegema. Mhmhh, ei keegi ei ole mind selles mõttes mõjutanud.*

Valikuvabadus projektides ja mõjutamist ei ole tundnud. Vabadus paistab olevat nii sisulise tegevuse planeerimisel, kui ka tehnilise töö teostamisel.

**IS 17** *Ei pea juhinduma ainult rahastajatest ja ette antud käsulaudadest Jah, noh loodame, et me ei ole nii räigelt. Et ei kirjutata ette, et sa pead täpselt midagi tegema. Vaid kirjutatakse ette, et sa pead muutma seda olukorda. Et üsna palju on seal võimalik nagu nagu iseennast panna või kaasa mängida.*

Siin vastuses tuleb küll välja, et kusagilt antakse ette üpris kindlad suunised, kuid taktikas on võimalik muudatusi sisse tuua ja oma seisukohti väljendada. Olukorra muutmise eesmärkides kaasarääkimist see vastus küll ei kajasta, kuid näitab vabadust vähemalt taktikalisel tasandil.

**IS 19** *Või siis näiteks see, kui pannakse kokku sihtasutuse tegevuskava. Siis tegelikult ju ütleme meie need sihttasemed.. Kas me suudame koolitada ära ütleme näiteks 200 õpetajat või 150 õpetajat. Seda ei ütle ei tippjuht, ega ka ilmselt ei ütle keskastmejuhid, vaid seda ütlevadki projektijuhid.*

Vabadus määrata sihttasemeid ei ole küll mingi absoluutne vabadus, kuid vabadus siiski. Tundub, et see on negatiivne vabadus Sihtasutuse tegevuskava raames, mis ei pruugi rahuldada metareflekstiivsete ja isegi mitte autonoomselt refleksiivsete vajadusi oma eluprojektis kaasa rääkida. Selles vastuses kumab läbi nii kaasatus, kui ka otsustusvabadusega kaasnev motivatsioon.

**IS 1-10** *Sõltubki sellest, et kui palju me ise oleme valdkonnas spetsialist ja kui palju me oskame ja suudame kaasa rääkida, et need, kes on ikkagi valdkonnas tunnustatud spetsialistid ja meie majas töötavad, loomulikult suudavad oma valdkonnas kaasa rääkida ja mõjutada noh, mmmm..., suunata mis iganes, aga kui on inimesed, kes tulevad tööle ja selles valdkonnas midagi ei tea ja alles hakkavad sisse töötama, siis loomulikult nad ei räägi nii palju kaasa.*

Viide sellele, et mida vähem on inimene oma valdkonna spetsialist, seda väiksem on tema otsustusvabadus, kuid vabadus on olemas ja see ei tulene mitte poliitilistest või muudest piirangutest, vaid töötaja enese kompetentsimäära.

**IS 28** *Sest tegelikult iseenesest nad on olnud küll raamid, aga nende raamide lõtk on olnud piiratud mõne eelarvenumbriga, aga see liikumisvabadus seal sees on olnud ikka üsna suur.*

See on kõige suuremat vabadust väljendav seisukoht. Eelarvenumbrid on ainsad, mis piiravad, ülejäänud on iga projektijuhi enese teha.

### **Pigem poliitilist mõjutamist taunivad seisukohad:**

**IS 11** *Noh näiteks kui ka me peame viima ellu poliitilist tahet onju, sest meil ei ole sellist mõjutamise võimalust, me oleme nagu poliitikute käepikendus väga palju ja selles suhtes ma arvan, et me oleme selline häma lihtsalt, sest kohati jääb sihuke mulje, et noh me olemegi siis nagu need nukukesed, et need, kelle kaudu saadakse mingit poliitilist tahet ellu viia. Et kindlasti noh veelkord siis siin ei ole ka eksperte vaja noh, et hea kui sul on hulk sekretäre, kes loevad maha ja täidavad, et nad ei pea siis ise tegelikult hoomama ja valdama seda teemat.*

/---/

*Töös ma kindlasti ei tahtnud olla otseselt poliitiliselt, poliitikutega seotud, tegelev poliitikutega, suhtlev kõik nii edasi.*

/---/

*Ja paraku see, mida ma nagu ei tahtnud läks ka hoopis teistpidi, hoopis tuli välja, et see vastutus on teine ja lehvigu ikkagi sinna ministri juurde.*

Selles vastuses räägib retsipient nii isiklikust kui ka organisatsiooni vabadusest. Kõigepealt nimetab ta sihtasutust poliitikute käepikenduseks, mis justkui tingib selle, et seal saavad edukalt töötada vaid tehnilised käsutäitjad. Teiseks on vastajale äärmiselt vastumeelne otseste suuniste saamine poliitikutelt. Kas siin ei peitu vastuolu? Oleneb, mis toimub poliitiku juures. Juhul, kui ta jagab projektijuhile korraldusi, siis on poliitikuga suhtlemine vabadust piirav, kuid otsustesse kaasamise puhul pigem vabadusi juurde andev.

**IS 12** *Mis arvad, et mis on sihtasutus poliitikute jaoks? Vahend. On suht vahend, et noh on oma nende mingite imelike, kohati imelike ideede teostamise vahend. Selles suhtes et, mis idee pähe tuleb, et noh, esimene, kelle pöörduda, on nagu meie. Me oleme ikka suhteliselt lükata-tõmmata. Ikka on see ka, et asutuse juhtkond mängib rolli olles lükata-tõmmata. Ja selles suhtes on ta nagu tuulelipp noh.*

Poliitikud kasutavad Sihtasutust kui vahendit. Vastaja ei tundu pooldavat poliitikute mõju, sest ta peab nende ideid imelikeks. Asutuse tuulelipu sarnane seisund on tema arvates kinni tippjuhtkonnas kui peamises poliitikutega suhtlejas ja selle oskamatuses jääda kindlaks oma seisukohtadele.

**IS 15** *Ja siis tuli see raske EIFi programm, et mis võttis kogu töö tegemise isu ära, et esiteks see venis, teiseks see oli nii keeruline ja kolmandaks ma ei tundnud, et seal oleks meeskonda olnud, et RMB nõunik, kes pidi olema büroo poolne koordinaator ei saanud mitte mütsigi aru, et igast asjast terve aasta jooksul.*

/---/

*Jube palju on pidanud inimesed tegelema sellega, et päeva pealt toimuvad poliitilised muutused toimuvad otsustamised kuskil kõrgemal tasandil, projektijuhini või koordinaatorini jõuavad need otsused juba valmis kujul a' la kui toimub järjekordne nõukogu koosolek, siis on koos ma ei tea, mis meil on kuue või seitsme ministeerium esindajad, siis on kõik jälle pea peale pööratud*

/---/



*Et ma arvan, et projektijuhini ei peaks jõudma selline kaos või siis kaootiline info mis on tingitud poliitikute otsustest. Näiteks need samad mingid tasuta keelekursused kodakondsuseta isikutele, et projektijuht, kes selle tegevuse eest vastutab, nägi nagu kolm kuud vaeva erinevate poliitikute, ministeeriumite ja ametiühingutega võideldes ja kohtumisi korraldades, et saada üldse paika, mida Eesti riigil üldse vaja selles osas on.*

Poliitikud, kes juhivad protsesse ei saa neist ise mitte midagi aru, ehk tegemist on positsiooniga, mida tuleb austada ainult seetõttu, et see on poliitiline. Lisaks teevad töötajad igapäevaseid pingutusi, et jõuda mingile eesmärgile, kuid selle võivad nullida poliitilised otsused. Vastaja toodud näide illustreerib seda, millised ootused on projektijuhile seatud poliitika kujundamisel ja kuidas võib poliitiline otsus juba valitud tee tühistada. Veel tuleb siia lisaks protseduuridest kinnipidamise vajadus, mille eest vastutab ainult projektijuht, mitte kaudselt suuniseid jagav poliitik.

**IS 18** *Et vat ja minu arvates peaks olema nagu sümbioos, et IS-i töötajad, teadlane ja see sihtrühm peaks koos seda asja tegema. Aga praegu on, et poliitikud. Et võib-olla need poliitikud on kaasanud kedagi, ma ei tea ja nende otsus on tulnud. Aga minule jäi mulje, et ministeeriumist keegi ütleb. Meie nuputage mingeid lauseid, kuidas seda sinna sobitada. Otsime mingit raha laest või mingitest eelnevatest asjadest.*

*/---/*

**Ei, seda et kes on sihtasutus ministeeriumite jaoks?** *Täidesaatev organ on ja sõna otseses mõttes kõige sellisem, kes pannakse tegema mingisuguseid asju.*

Selles vastuses on eriti ilmikas tõik, et Sihtasutusest ei olene midagi. Töötaja eeldab, et poliitiline eliit enne kaasab ja arutab ekspertidega kui tuleb ülesandega Sihtasutuse juurde, kuid tegelikkuses tundub spetsialistile, et Sihtasutuse töötajad peavad poliitilisi ideid sobitama vajaduste konteksti, mis võib lõppkokkuvõttes tähendada ainult poliitilise huvi (nt poliitilise kapitali kasvu), aga mitte ühiskonna huvide teenimist.

**IS 26** *Tahaks nagu poliitilist stabiilsust, aga see on utoopiline, et me saaksime rahulikult oma tööd teha*

Siin soovitakse pigem seda, et poliitik ei vahetuks, kuigi poliitilise mõjuga ollakse leplikum. Minu analüüsis jääb see seisukoht ikkagi poliitilist mõju taunivale positsioonile.

### **Pigem poliitilist mõju soosivad seisukohad:**

**IS 15** *IS on tahtmatult või tahtlikult võtnud endale väga suure rolli erinevate fondide elluviimisel, nende eest vastutamisel, mis tegelikult see programmeerimise faas võiks olla rohkem kas rahvastikuministri büroo osa või siseministeeriumi osa või riigikantselei või kes iganes, kes tegelikult poliitikas nagu koordineerib ja välja töötab.*

Vastaja, kes enne esindas poliitilise mõju suhtes negatiivseid seisukohti jõuab siinses tsitaadis arusaamisele, et poliitiline mõju võiks olla senisest veelgi suurem, ehk et poliitika kujundamine peaks jääma ikkagi rahva poolt valitud ja ametisse seatud valitsuse hooleks. Siin võib olla tegemist sooviga viia ellu poliitilist tahet, milles on eelnevalt arvestatud erialaspetsialistide ekspertiisiga. Liiga palju projekte ja segased käsud poliitikutelt tundub igapäevatööd segavat.

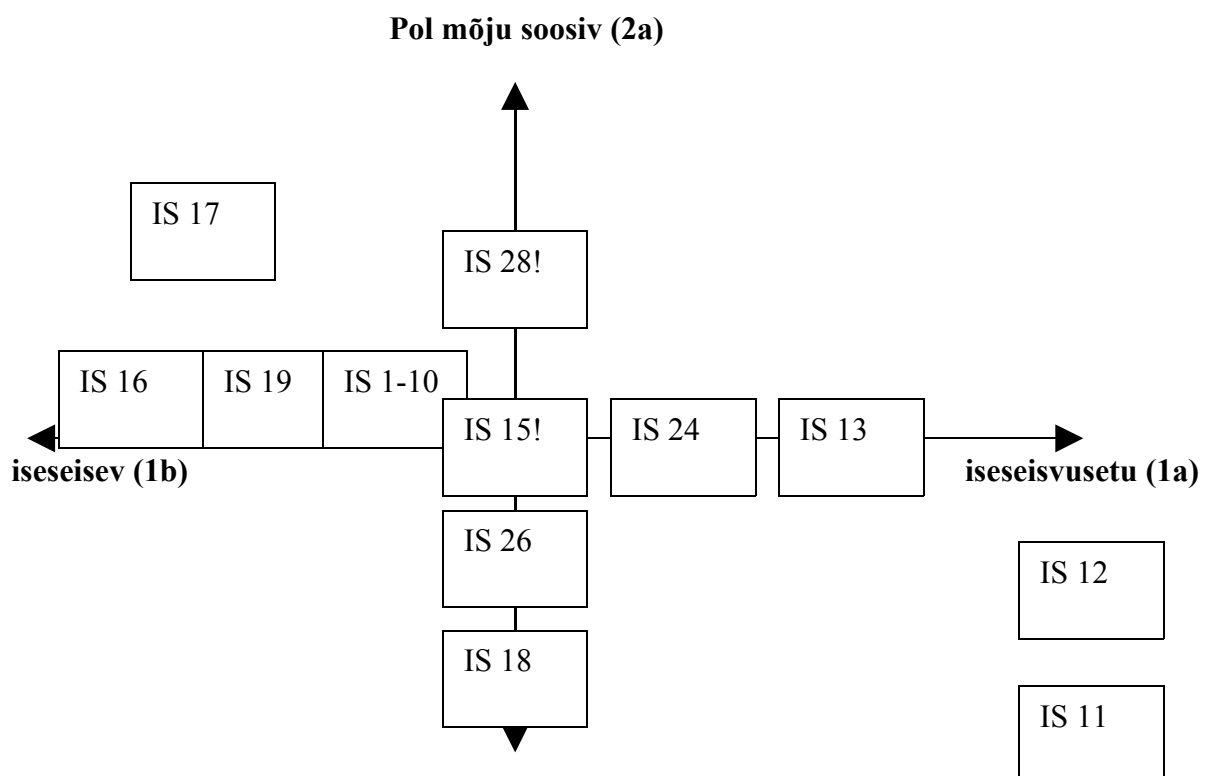
**IS 17** *Rahastaja jaoks me oleme selline ma arvan, et riigi käepikendus. Et seal, kus nagu riik jääb jäigaks natukene, siis saab anda sihtasutusele, kes ära teeb, kes ära orgunnib noh*

Riigiasutus (nt ministeerium) kui liiga jäik bürokraatia aparaat võib kasutada enese poolt loodud kvaasi-MTÜd selleks, et riigi poolt kehtestatud piirangutest mööda hiilida. Siin vastuses on nähtav lausa mõningane semulikkus käsuandjate ja –täitjate vahel. Iseenesest tekib siin küsimus avaliku halduse seisukohalt, et kas kvaasi- MTÜ roll ongi olla suurte riigiasutuste vahend selleks, et midagi ära *orgunnida*. Mis see *orgunn* tegelikult on vastusest ei selgu, kuid see võib olla võimalus kiireteks manöövriteks, mida ei ole võimalik läbi viia ministeeriumit piiravate seaduste, valitsemise hea tava või huvirühmade kaasamise tõttu.

**IS 28** *Kolleeg ütles, et poliitiline stabiilsus võiks olla. Tegelikult me ikkagi oleme ikka sõltuvad, üsna sõltuvad ja see mis moel meid rahastatakse, see mida meilt tellitakse, see ikkagi määrab ka selle kuidas me teeme ja töötame. Kuidas nagu tagada see balanss ja stabiilsus, et meil nagu võimaldataks olla arenev organisatsioon jätkuvalt. Ses mõttes, et bürokraatia mahu vähenemine- ta võib olla võib teatud etappides muutuda mehhaanilisemaks, aga nende mahtude juures, mis on siiski me peame lähtuma seadusandlusest*

Keeruline vastus, kuid minu hinnangu määrab ära siin bürokraatiamasinale allumise ja poliitilise mõjuga nõustumise, selle aktsepteerimine. Mis on selles sõltumises niisugust, mis võib olla ohtlik organisatsiooni jätkusuutlikkuse seisukohalt? Kas hetke ajal tekkinud poliitilised soovid või seadusandlikud piirangud?

Lootusetuse tunde tekitab see vastus kõigis neis, kes loodavad sihtasutuses tegeleda rohkem sisu ja vähem paberliku asjaajamisega. Enne on sama vastaja ütelnud, et vaid eelarvenumbrid piiravad tegevust. Hiljem tunnistab ta nii poliitilisi kui ka suurest hulgast bürokraatiast tulenevaid piiranguid.



### Pol mõju tauniv (2b)

Joonis 14 Vastandpaarid vastustest, mis taunisid või soosisid poliitilist mõju ja mis hindasid end iseseisvaks või iseseisvusetuks.

Siin eristuvad selgelt IS 11 ja IS 12, kes mõlemad tunnevad end nii iseseisvusetuna kui ka poliitiliselt mõjutatuna ja taunivad viimast. On täiesti selge, et nad ei saa teha seda, mida soovivad. Nende panus Sihtasutuse eesmärkide saavutamisesse ei saa olla enam kuigivõrd suur.

IS 17 on nii iseseisev, kui ka poliitilisse mõjusse heatahtlikult suhtuv, niisamuti soosivad poliitilist mõju IS 16, IS 19 ja IS 1-10.

IS 26 ja IS 18 taunivad poliitilist mõju, kuid ei ole siin rääkinud iseseisvusest.

IS 24 ja IS 13 kalduvad pigem isikliku iseseisvusetuse poole, kuid poliitiline mõju nende vastustest välja ei kooru.

IS 15 on andnud vastakaid arvamusi poliitilise mõju ja IS 28 iseseisvuse osas.

Kokkuvõttes võib ütelda, et mida iseseisvamana tunneb end töötaja seda heatahtlikumalt suhtub ta poliitilisse mõjusse.

### **5.2.2 Kaasatus ja motivatsioon**

Töötajate kaasamine neid puudutavatesse otsustesse on oluline teada saamaks, kui palju nende seisukohtadega tegelikult tahetakse arvestada. Johtuvalt eespool nimetatud teoreetilisest käsitlusest võib ülenevas suunas suhtlemist juhtkonna poolt vaadata kui teabe ja tagasiside kogumise võtteid ning vahetute ülesannete täitjatele, on see sageli motivatsiooni allikas. Juhtide vahetut suhtlemist peetakse oluliseks teguriks tööinnu ja organisatsiooni liikmete identiteedi kujundamisel. Seda ei pidanud alati küsima, vastajad rääkisid kaasatusest tihti ka teistele küsimustele vastates. Seda oli sobilik panna kokku skaalale motivatsiooniga, sest hõlmatus on informeerituse kõrval teine väga oluline tegur, mis pärsib või vastupidi julgustab inimesi oma tööle pühendumata. Tähelepanuvajadus ja soov olla kaasatud sõltub jällegi refleksiivsuse astmest. Mida metarefleksiivsem, seda rohkem suudab indiviid end ise motiveerida, kuid kaasatus on oluline temagi puhul.

**Kui palju töötajaid tunnevad, et neid kaasatakse juhtimisotsustesse? Kas neid pannakse tähele?**

**Kas nad tunnevad end pigem motiveerituna või mitte?**

### **Kõrvalejäetust, mitteamvestamist väljendavad seisukohad**

**IS 11** *Mingeid standardeid ei pea olema, aga teine asi on tõesti, et arvestada, et sul on inimesed kõrval, rääkida nendega mitte nii, et su esimene kontakt oma töötajatega on see hetk, kui sa teatad, et ma kirjutasin noh määrusele alla.*

*/---/*

*Et siis see tundub nagu hästi, hästi jabur onju, et nagu meil oleks mingi 300 liikmeline hull meeskond, kus ei ole võimalik rääkida nende projektijuhtide endaga, et tundub, et nagu mõistlik oleks pigem- no meid ei ole nii palju, kutsu need projektijuhid kokku või räägi*

*nendega, aga noh ühel hetkel tuligi või oligi, et esimene koosolek aasta alguses, siis juhtkond teatas, et nüüd on otsus tehtud ja selline.*

Väga mitmest eri vastusest ja jutust tuleb välja, et IS 11 on pettunud, et nii väikeses organisatsioonis ei suudeta edukalt kaasata.

Ta ei nõua kaasamise instrumentaalseerimist ja arvab, et see saaks toimuda ka igapäevase töö osana loomulikus keskkonnas. Eriti häirivalt mõjub talle toodud näide, kus juhtkond lihtsalt teatas otsusest. Näib, et kaasamine on tema jaoks loomulik hoolimise osa.

**IS 16** *Tead, üksuse tasandil, meie üksuse tasandil, on kommunikatsioon suurepärane ja omavaheline see lävimine on väga hea. Aga kui me võtame terviklikult, siis ee.. ma arvan, et ma ei kommunikeeru päris palju teiste üksustega või üldse juhtimistasandil.*

Tõsi on see, et ma ei kujuta ette olukorda, kus isegi üksuse tasandil kommunikatsiooni ei toimuks, eriti kui need üksused on nii tillukesed nagu nad sihtasutuses parajasti on. Selles iseenesest positiivse algusega vastusest tuleb välja, et organisatsioonis tervikuna ei toimi hästi ei vertikaalne ega ka horisontaalne kommunikatsioon. Kaasamine tundub sellises olukorras üsna keeruline.

**IS 17** *See kihistumine, millest ma just nagu alguses rääkisin. Et igaühel on oma roll. See tekitab ka selle, et inimeste nagu teadmine teineteise tööst omavahelisest suhtlusest, see suurus on tinginud selle, et et neil on üha hägusem arusaam, et mida keegi teeb ja miks keegi midagi teeb ja. Ja noh mingis mõttes ta vähendab ka tänu sellele inimestel suhtlemist omavahel.*

*/---/*

*Ma tean, et see lõhe ütleme projektijuhtide ja juhtkonna vahel on nagu päris suureks nagu läinud. Seal on päris pikk maa omavahel käia. Mina seda ei tunneta aga tean, et ma olen näinud nagu seda. Et kui ma kuidagi oskaksin, siis ma püüaks seda muuta. Et igaüks tunneks end lähemal olevat eesmärgile ja sellele suurele asjale, mida juhtkond ajab.*

Jällegi annab vastus aimu sellest, et puudulik on nii horisontaalne (projektijuhtide vaheline) kui ka vertikaalne infovahetus (juhtkonna ja projektijuhtide vaheline).

Eesmärgile lähendamine tähendaks justkui kaasamist ja siin vastuses tundub, et ta on näinud kolleege, kes on juba olemasolevale olukorrale käega löönud ja lõhe töömesilaste ning otsustajate vahel muudkui kasvab.

**IS 22** *Ma arvan, et inimesed tahavad järele mõelda. Nad tahavad tähelepanu mitte ainult siis kui neil midagi halvasti läheb, vaid ka siis kui neil hästi läheb või üldse midagi ei toimu.*

Viide tavapärasele juhtimispraktikale, kus juhil on alluva jaoks aega anda tagasisidet ainult sellisel juhul, kui midagi on halvasti. Hästi on, siis kui keegi mitte midagi ei ütle. Metarefleksiiivsed indiviidid, kes leiavad võib-olla oma motivatsiooni kaugest kultuuriideaalist või kogukondlikult refleksiiivsed, kel on sõbrad ja kodu tähtsam kui töö ehk ei vajagi igapäevast käehoidmist, kuid karjäärile ja ettevõtte teenimisele pühendunud inimene vajab tagasisidet nii oma õnnestumiste kui ka ebaõnnestumiste puhul.

**IS 24** *Mida inimene tahab? Ta tahab, et mina tahan ka töö juures, et mind kuulatakse, et minu sõnal on kaalu. Kasvõi selles mõttes, et keegi kuulab mu ära ja et mõeldakse kaasa ja arvestatakse.*

/---/

*Ei taha nagu öelda, et see on juhtimises kinni, aga ka keskkonnas nagu sellises. Et nagu ei ole seda initsiatiivi ei soosita ei tunnustata, ei motiveerita. Seal on nii palju neid muid asju. Ega inimestel ei teki see niisama. Et kui inimesed ongi rutiinis, siis noh meil palju on nagu siin sees, et palju imelisi inimesi on meil ümber, kes ei kasuta enam ju oma loovaid või kuidagi teistsugust noh erilist annet ressursi ei kasuta selle asutuse heaks.*

Vastaja soovib olla nii kaasatud kui ka arvestatud, mis ei pruugi ju ilmtingimata korraga täituda. Kas ta tunneb enese sõnal kaalu olevat ka juhul, kui ta saab ära kuulatud, kuid tema seisukohaga ei arvestata mõistliku põhjenduse valguses? Ma ei ole kindel.

Teisest lõigust saab aru, miks töötaja enam ei tunnegi mõtet oma arvamust väljendada, sest raske on esitada ettepanekuid, siis kui seda initsiatiivi ei soosita. Praktikuna tean, et meie kultuuriruumis tuleb tihti minna veelgi kaugemale ja töölaseid ettepanekuid on vaja ise aktiivsete meetoditega küsida. Ei piisa ainult passiivsest võimalusest tagasisidet anda. Minu kogetud tendents võib olla tingitud ka inimeste senisest negatiivsest kogemusest, mil on küsitluste käigus töötajaid näiliselt kaasatud, kuid ettepanekuid ei ole arvestatud ja/või tagasisidet pole antud.

**IS 12** *Kõiki otsuseid ei saagi noh läbi nämmutada enne, et öelda noh oleme otsuse langetanud ja teavitame, aga noh kui palju on selliseid, kus täna räägime ühtemoodi ja homme räägime teistmoodi... et see, see, see juhtimisviga on jäänud ikka jah.*

Veel üks kaasamise surmalõks peitub selles väljaõeldud lauses- ehk töötajaid isegi kaasatakse, aga kui „eitus/jaatus liugleb tuules nagu leht“ (Juhan Viiding), siis tundub igasugune kaasamine töötajatele pigem nagu ajaraisk. Kord väljendatud ühist otsust saab muuta vaid ühiselt, välja arvatud väga tõsine kriisiolukord, mil otsuseid on vaja vastu võtta kohe ja mil diktaatori tegevuse õigsust hinnatakse takkajärele.

### **Kaasatust ja piisavat tähelepanu väljendavad seisukohad**

**IS 13** *No selliseid pisiasju on millest ei tea alati, aga suurematest asjadest ikkagi räägitakse, koosolekutel ja üksusejuhid räägivad veel edasi ja nendest ikka oleme teadlikud.*

Vähemalt informeerimise osas tundub vastaja olevat positiivne, kuid kaasatuse suhtes ei väljenda see seisukoht veel midagi, samuti ei saa retsiipiendi vastusest välja lugeda seda, kas need nn “suuremad asjad” on operatsioonilist või strateegilist laadi.

**IS 16** *Et momendil on olulised teemad jälle võetud üles selle sihtasutuste käsiraamatu osas ja tulevad erinevatel peatükkidel värskendamised ja uuendamised ja sellesse ma olen küll täielikult kaasatud ja ma olen ühe selle peatüki siuke eestvedaja, ütleme nii. Et selles tasandil olen ma täna kaasatud, aga varasemalt küll siinamaani nendel teemadel kindlasti mitte, mkmm.*

Eelnevalt ei ole teda kaasatud või kui seda ka üksuse tasandil on tehtud, siis seda ei ole juht selliselt nimetanud. Asjade õigete nimedega nimetamine on kaasamise puhul samuti ülimalt oluline. Tähtis on teada, millal kedagi kaasatakse, millal tagasisidet antakse jne.

Sihtasutuse käsiraamatu muutmise eest vastutamine on kahtlemata austav ja tänuväärne ülesanne, kuid siin peab vastaja juba ise asuma kaasaja rolli. Samas väljendab tänane seis pigem kaasatust.

**IS 17** *Et reedesed koosolekud on nagu hästi harivad siis, kui juhataja seal jõuliselt võtab rolli ja seda kasutab. See on see koht, kus puutuvad nagu tagant need kõik kokku, see on parim koht, kus nagu saab. On reede.*

/---/

*Kui ma tunnen, et ma olen vähe kaasatud või ei saa piisavalt informatsiooni. Siis ma lähen täpselt sinna tipptasemele välja, küsin selle informatsiooni. Ma saan selle.*

Esimeses lõigus vastaja tunnustab juhti, kes tugevalt positsiooni võtab, kus hariv roll on pigem juhil, aga mitte kollektiivi kaasamisel. Sellest võib isegi välja paista teatav ihalus karmikäelise ja vastuvaidlemist mittesalliva juhtimisstiili järele, kuid ta viitab ka sellele, et üldkoosoleku vorm aitab kaasa horisontaalse teabelevi paranemisele sihtasutuses tervikuna. Pikaajalise ja kogenud töötajana pääseb ta alati vajalikul momendil audientsile, aga mis saab nõrgematest, uutest ning lihtsalt tagasihoidlikumatest kolleegidest? Kui palju jääb juhtimiseks väärtuslikku infot saamata kui puudub asjalik kaasamise protseduur?

Konflikt eelneva vastusega, kus ta ei tundnud, et Sihtasutuses kaasatakse on tingitud pigem sellest, et alguses rääkis vastaja teistest ja nüüd enesest.

**IS 19** *Et kuna ma olen üksuse juht, siis olen ma väga otseselt kaasatud kõikidesse otsustamisprotsessidesse, mis sihtasutuses on. Aga tegelikult ma tundsin seda ka siis, kui ma töötasin projektijuhina.*

Juhtkonna liikmena tunneb ta end kaasatuna, kuid siit kumab läbi ka tema kunagise üksuse juhi hea töö kui ta ka alluvana mäletab end olevat kaasatuna ja informeerituna.

**IS 1-10** *Jah, nagu ikka, mulle tundub, et arvestatakse, sellepärast, et on juba juhtimismeeskonnas läbi arutamine ja on sihtasutuse siseselt kindlasti, kui sa mõtled nagu kuidas Eesti riigis nagu tervikuna see, kui palju me saame kaasa rääkida – mõjutada, see on võib-olla see, et...ma ei teagi, kui palju me täna saame kaasa rääkida – mõjutada, aga sihtasutuse sees kindlasti.*

Juhtimismeeskonnas ehk üksuste juhtide tasandil oluliste asjade läbiarutamine ei tähenda muidugi veel seda, et sihtasutuses jõutakse otsuste tegemisel projektijuhtide tasandile.

Viimane sõltub, seesuguse pigem hierarhiat pidi liikuva kaasamise puhul, pigem üksuse juhust.



### **Suuremat motiveeritust väljendavad seisukohad**

**IS 16** *Mulle meeldib juhtkond ja see ruumiline selline lahendus, mis seal on, avar suhteliselt, samas on sul oma nurgake tööpinnaks, noh selles suhtes. Mm.. otseselt ega mul sellist häirivat midagi, häirivaid faktoreid ei ole praegu, mis mind seal häiriks. Et ma ei ole täna kordagi mõelnud, et ma ei taha tööle minna või ei viitsi tööle minna.*

Viitab töökeskkonnale (ulatuslik remont viidi sihtasutuses läbi paar aastat tagasi) kui mõnusale ja tunnustab juhtkonna tegevust. Vastusest õhkub tugevat motiveeritust.

**IS 21** *Esiteks on minul siia palju kergem käia. Ka ma ise muutsin töökohta, küll sama asutuse sees, aga ülesanded on teised ja mul oli võimalus valida ka seda, mida ma ise võib olla soovisin. Mul ei ole midagi nii-öelda selles mõttes, et midagi ei sobi või siis nõ pilgutaksin silma kellelegi teisele.*

Samamoodi motiveeritust väljendav vastus, kuid jällegi viitab vastaja pigem tehnilistele mugavustele. Eelmises vastuses töökeskkond, nüüd siis distants töökoha ja kodu vahel.

**IS 18** *Praegu motiveerib see EIF programm ja teiseks see, et minu see situatsioon natukene muutus nüüd üksusejuhina. See suhtlusvaldkond on läinud laiemaks ja ja hästi huvitavad inimesed on nagu ja see on see, mis tõesti mind motiveerib.*

Tõus ametiredelil projektijuhist üksuse juhiks kindlasti motiveerib, samuti uus programm, mis vajab koordineerimist.

**IS 28** *Minu jaoks on, vähemalt selle eelmise üheksa aasta jooksul. See on harukordne võimalus olla kõigis nendes protsessides, mis on olnud siin aegade algusest peale, et tegelikult see võimalus arendada ja vastutada nende asjade eest, et ma ei kujuta ette kus veel oleks neid valdkondi või töökohti, kus see, mida sa teed mõjutab niivõrd suurel määral inimesi ja olukordi*

*/---/*

*Et mind on küll paelunud see, et praegune ametikoht ei ole küll valdkondade arendus, aga ilmselt see ei ole praegu üldse majast välja suunatud, pigem on see majja sisse, et aga ikkagi võib olla see soov kaasa aidata. Ehk praegu on ta selline kosmonautide kosmosesse aitamine.*

Selles vastuses on minu jaoks väljendatud pesuehtne metarefleksivsus. Tippjuhile omaselt näeb ta puude taga metsa ja organisatsiooni panust ühiskonna arengusse.

Teises lõigus ta pisendab oma rolli ja tõstab esile teisi. See on kaasamise ja ühise „meie“ tunde tekitamiseks oluline eeldus.

### **Vähemat motiveeritust väljendavad seisukohad**

**IS 12** *Ütleme, et palk on seal küll suht normaalne eksju, et ei ole põhjust nagu selle pärast viriseda. Päris pähe ka ei istuta, et noh töö on ikkagi enamvähem ikkagi normaalne ju. Et mis sest, et mõned juhid on suht ükskõiksed. Et see nagu hoiab tagasi.*

Inimest hoiab vaid palk ja see, et tema igapäevane üheksast viieni olek kontoris ei ole muudetud liiga ebanugavaks. Ette heidab ükskõiksust. Ei tundunud minu kui uurija jaoks just liiga motiveeritud.

**IS 24** *See kõlab väga et see pragmaatilise vastusena, aga ma olen siin tööl lihtsalt selle pärast, et praegu on paha aeg liikumiseks, aga ma tunnen, et see töökoht ei ole minu töö koht. /---/*

*Hea küll, siis on vaja ka leida, et päris lihtne see ei ole, siis mina töötajana saan täna ütelda, et selline seisukoht ei ole muutunud. Et see asutus ei ole või ma oma töös ei tunne stabiilsust või rahulolu või heaolu. Tõesti on palju muutunud, aga sellist tunnet ei ole olnud, et vot on superasutus, siia ma tahan jääda.*

*/---/*

*Meie töö iseloom on, et me igäiks peame vastama pidevalt telefonikõnedele, meil käivad pidevalt kliendid ja me oleme viiekesi ühes ruumis, siis see mõjutab väga suuresti minu tööga rahulolu. See mõjutab kasvõi seda, et kui ma pean mõtlema, siis teine räägib kõrval pikalt telefoniga, näiteks abikõlblikkuse reeglitest.*

Esimese lõigu järel otsustades tundub indiviidi motivatsioon olevat sügavas miinuses. Ta tunneb end väga rahulolematuna. Sealsamas fookusgrupi intervjuul vastaja lõpuks avab oma rahulolematuse tagamaad (kolmas lõik) ning need on seotud pigem töökeskkonna ja teiste instrumentaalsete probleemidega, mida oleks võimalik vähendada ümberpaigutuse, heli isoleerimise või muu sarnasega. See, et tegemist on sügavamate probleemidega annab minu

jaoks tunnistust retsiendi hilisemad vastused ja sinne viide stabiilsuse puudumisele kui probleemile. Viimane ei tundu olevat ainult töökeskkonnaga seotud.

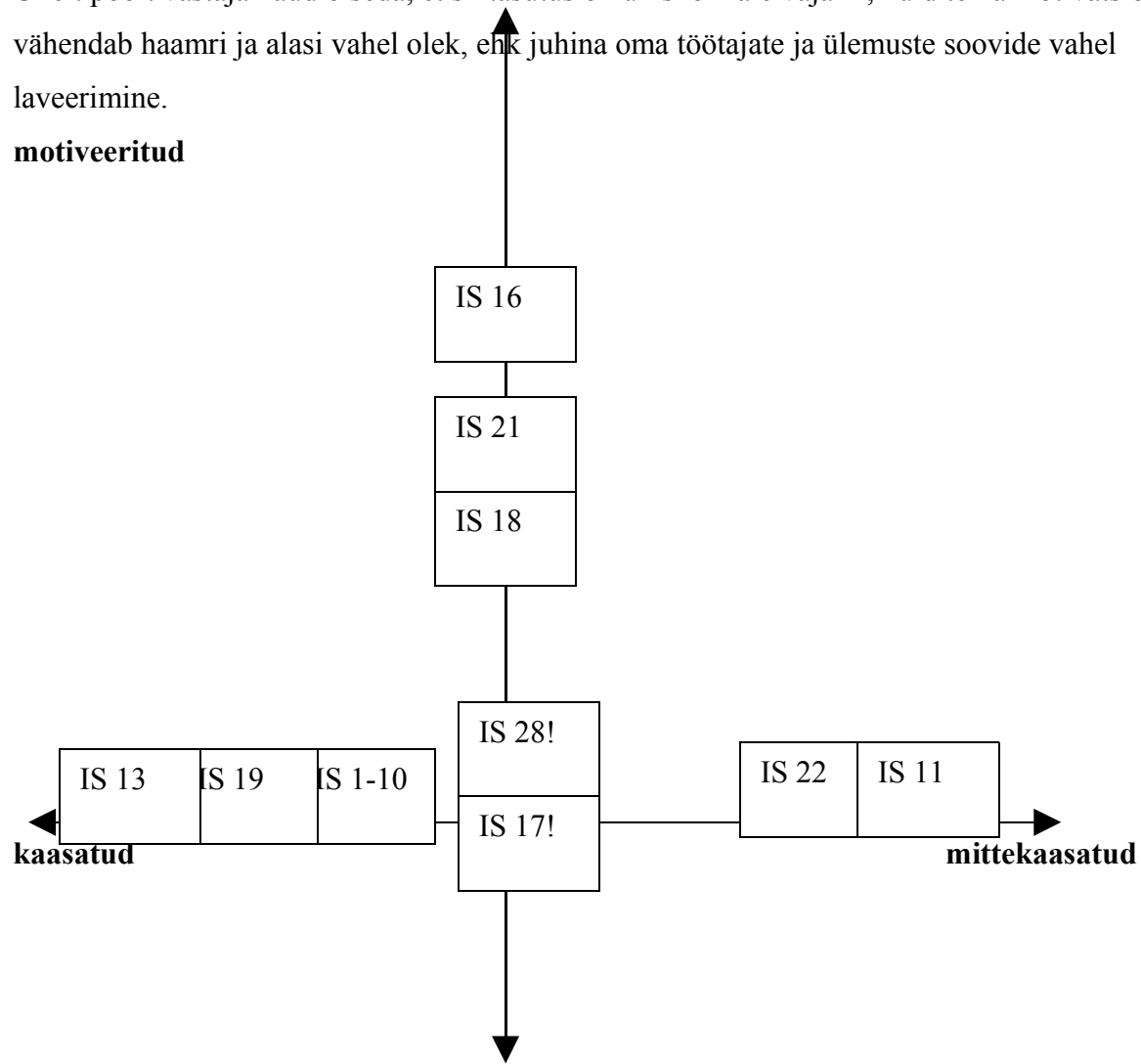
**IS 26** *Ma olen nagu pisut mugav inimene, et ma nagu tahaks mingit muutuste esiotsas olla, et ma nagu arvan, et see on pigem nooremate inimeste töö, et võtame kätte ja teeme ära, et teeme meeskonna ja arutame läbi. Ma kindlasti mingiks mootoriks ei tahaks olla, aga ma arvan, et mõnikord nagu selline meeldetuletamine, et kuidas nendes väikestes tuumikmeeskondades see töö käis.*

Indiviid on rahul oma tänase positsiooniga ja struktuuri ehk töökoha suhtumisega temasse, kuid tõsiselt motiveeritud töötaja puhul ma ootaksin suuremat tahet initsiatiivi üles näidata ja muutusi juhtida. Seetõttu on ta vastus liigitatud vähem motiveeritute hulka.

**IS 28** *Ja teisest küljest on see ametikoht selline, kuhu koguneb see frustratsioon mõlemalt suunalt. Ehk et mingil moel on selline piksevarda amet. Kõik mis märgatakse vajaka olevat või vajab parandamist jõuab minuni.*

Ühelt poolt vastaja naudib seda, et sihtasutus on ühiskonnale vajalik, kuid tema motivatsiooni vähendab haamri ja alasi vahel olek, ehk juhina oma töötajate ja ülemuste soovide vahel laveerimine.

**motiveeritud**





### **mittemotiveeritud**

Joonis 15 Vastandpaarid vastustest, mis väljendasid kaasatust, mittekaasatust ja motiveeritust, mittemotiveeritust

Siin eristuvad minu jaoks vastajad IS 12 ja IS 24, kes oma vastustes on käsitlenud nii kaasatust kui ka motivatsiooni. Nende vastustest lähtub, et teoorial võib olla tõepõhi all ja motivatsioon on kaasatusega seotud ning sobib seda nähtust niiviisi analüüsida. Mõlemad ei ole kaasatud ja tunnevad end seetõttu ka mittemotiveerituna.

IS 22 ja IS 11 tunnevad end mittekaasatuna, kuid pole rääkinud mulle motivatsioonist.

Eespool nimetatud järgi tundub, et mittekaasatud töötaja võiks olla vähem motiveeritud.

IS 26 ei ole motiveeritud, kuid kaasamise osas ei ole oma seisukohta väljendanud.

IS 13, IS 19 ja IS 1-10 tunduvad vastuste järgi olevat piisavalt kaasatud, kuid nende motivatsiooni kohta pole selget vastust. Jällegi eelnevat silmas pidades julgen väita, et nende motiveeritus võib asuda pigem plusspoolel.

IS 21, 18 ja 16 on motiveeritud, kuid puudub teadmine nende senise kaasatuse kohta.

IS 28 ja IS 17 on andnud vastakaid arvamusi ja seda olen analüüsinud nende vastuste juures eespool.

### **5.2.3 Töö vs kolleegid**

Minu jaoks oli tähtis teada saada, mis inimesi hoiab ja motiveerib sihtasutuses töötama. On see nende igapäevane töö või kolleegid? Kui suurt rolli mängib motivatsioonis eneseteostus ja kui palju inimsuhted? Oluline on see näiteks Archeri tabelisse paigutamise puhul. Siin saab tüüpidega esile tuua nt kogukondlikult ja autonoomselt refleksiivsed, kui võtta eelduseks, et esimesed väärtustavad töö juures just nõu perekonna tunnet ja teised tööd ennast, karjääri. Küsimus ei ole mitte ainult selles, mida nad väärtustavad vastates otse esitatud küsimusele,

vaid ka see, millest nad räägivad oma vastustes. Kas neile meenub esimesena töö või kolleegid?

**Mis on sihtasutuse töötajate hinnangul oluline? Töö või kolleegid?**

**Pigem töö osatähtsust rõhutavad seisukohad**

**IS 24** *Ma teen oma tööd hea meelega. See, mis ma teen see pakub mulle isegi pinget.*

/---/

*Füüsilist ületööd on ka väga palju. Sest kui ka eelmisel aastal oli mul võimalik loov olla, siis korraldada mingeid asju, aga kui sa füüsiliselt oled nii väsinud juba, et sa töötad üle, siis mis rõõmu sa tunned sellest.*

**IS 11** *Tööd on hästi palju.*

Mõlemast vastusest tuleb välja just oluline pinge ja suur ülekoormus töö juures. Tohutut koormust on maininud eelnevates vastustes ka teised töötajad. See võib pärssida nii kaasatust, informeeritust kui ka võimalust olla „aju“ tüüpi organisatsioon laiemas mõttes, sest viimane eeldab mõtlemiseks vajalikku mõningast ressursi ülejääki. Viimase puudumise korral ei jõuagi muud kui ainult etteantud sihi suunas end hingetuks joosta.

**IS 1-11** *Ma teinekord veel mõtlen, et noh seda oleks saanud natuke rohkem ja seda oleks saanud natuke rohkem. Aga see tähendab enda poolt ka suuremat ettevalmistust, suuremat valmisolekut. Noh et siin nagu lähevad need asjad risti, et sa mõttes oled küll valmis, aga puhtfüüsiliselt selle poole pealt mõtled, et peaks seda seda tegema, aga see, see vist pole tervisega kooskõlas.*

Vastaja on teadlik võimalikest tervisega seotud riskidest ja püüab end säästa, kuid näeb, et teha võiks palju enam. See võib pikemas perspektiivis tekitada frustratsiooni kui näed, et sinu ette on kuhjunud palju enam tööd, kui sa füüsiliselt ära teha jõuad.

**IS 23** *Sest ma arvan samamoodi, et inimesed on lihtsalt väsinud, või kes need ütlesid, et tahaks ju ka nii nagu ma ideaalset töökohta näeks, aga ma näen inimesed on nii väsinud, et ei jõua pikka kirjagi kirjutada.*

/---/

*Võrreldes varasemate aegadega inimesed hoiavad mind siin vähem. Ja see töö on mitte kogu töö vaid vastutustunne programmi ja selle arengu eest. Meid on liiga vähe jäänud, et ma võiksin jalga lasta.*

Siin tuleb sisse veel uus tahk, mis saab segavaks liiga suure töökoormuse puhul. Omavahel vahetatakse teateid lühiformaadis ja süveneda üksteise tekstidesse enam ei jõuta. See võib kaasa tuua inimsuhete teravnemise. Pinged ja arusaamatused võivad kasvada suuremateks konfliktideks.

Nagu ma eelpool nimetasin on „aju“ tüüpi organisatsiooni jaoks vajalik teatud ressursi ülejääk. Kui seda ei ole, siis on raske olla loov ja moodustada uute probleemide jaoks uusi meeskondi.

**IS 22** *Kõva töötegija, sebija, aga ta seab kindla eesmärgi nimel **Kas sul tuli ka teisi loomi pähe?** Ei ainult sipelgas **On sipelgas ja jääb selleks?** Jah*

Selles organisatsiooni kirjeldavas vastaja joonistuses ja sellele järgnenud selgituses on näha, et töö on see prisma, mille läbi ta näeb sihtasutust. See võib olla tingitud nii sellest, et vastaja ei soovinud anda oma kujundi läbi hinnangut sihtasutusele kui ka sellest, et ränka tööd väärtustatakse siin enam kui mujal. Vaadeldes teisigi antud vastuseid kipun pigem viimast arvama.



Joonis 16 IS 22 joonistatud sipelgas

### **Pigem töökaaslaste osatähtsust rõhutavad seisukohad**

**IS 12** *Jah. Inimesed on nagu tõsiselt positiivsed.*

/---/

*Et hästi heitlik on, ma ütlen, et ei saa olla asutuse juhtkond nagu tuulelipp. See on praegu nagu kõige suurem puudus. Osatakse olla väga sõbralik, väga motiveeriv, väga hästi oma otsuseid ära põhjendada. Tõesti viimase peal ja siis on laks hoopis teine külg.*

Vastaja suhtub kolleegidesse positiivselt, kuid juhtkonna suhtes on tal väga selge negatiivne hoiak, sest ta peab olemasolevat juhtimisstiili heitlikuks. Tekib tunne, et siin võib olla nn „hea ja halva politseiniku“ juhtum, mil organisatsiooni puudutavate negatiivsete otsuste teatamine delegeeritakse ühele juhtkonna liikmele samas kui teine saab rääkida pigem õnnestumistest.

**IS 15** *Tegelikult on inimesed ka toredad, üksikud, aga millegi pärast sihukeste närviliste aegade mõjul tekivad pinget, et ei ole enam väga tervislikud, et ma arvan, et näljaajal on sealt Sihtasutusest lahkujaid veel, kes lihtsalt ei kannata enam välja, kas seda lihtsalt juhtkonna suhtumist, et minge kui tahate, et kes teid ikka tahab, et praegu on ju sihuke majandus seis, et keegi ei julge siit minu juurest ära minna.*

/---/

*Sihtasutuse organisatsioon muutub paremaks, kui Sihtasutuse juhtkond, siis tunnistaks endale finally, lõpuks, et kõiges ei ole süüdi tema töötajad, teiseks ainult töötajad ei ole saamatud ja ei ole midagi ära teinud, vaid ta võiks korra ka enda peale mõelda, kas tema peaks midagi teistmoodi tegema, kas tema töötajad teeksid siis tööd paremini.*

Tunnistab kolleegid toredaks, kuid tekstis peitub viide jälle ülekoormuse kohta, mis tegelikult segab minu arvates kõiki eri Archeri tüüpe. Liigne koormus muudab õnnetuks nii tööst, kodust, kui ka karjäärast või ühiskonna kaugematest eesmärkidest hooliva indiviidi. Jälle tuleb sisse kriitika sihtasutuse juhtkonna aadressil, kellel on kahtlemata suur roll kogu sisekliima loomisel ja seetõttu tuleb neil eriti ettevaatlik olla nende väljaütlemistega, mis esitatakse suurema grupi töötajate juuresolekul. Vana tõde, et kritiseeri personaalselt ja kiida teiste juuresolekul näib siinjuures paika pidavat.

**IS 16** *Tead, mis mind häirib tegelikult? Meil on suur naiste seltskond ja meie seltskonnas tahes-tahtmata tekivad kuulujutud. Ja need kuulujutud võivad mõnikord osutuda sihtasutuse imidžile väga halvaks ja nad võivad mõjutada sinu lepingupartnereid otseselt.*

Inimesed on olulised ja nende tõttu tekkivad kuulujutud samuti. Ainus kord süvaintervjuude käigus tuuakse välja probleem, et organisatsiooni liiga ühetaoline sooline koosseis võib olla probleem. See suunab mind töö teoreetilises osas olnud arutelu juurde, kus oli juttu erisuste vajalikkusest organisatsioonis.

**IS 17** *Meil hoitakse nagu kõiki ja hoolitakse nagu kõigist üsna palju. Mitte töötaja tasandil, vaid nagu nähtuste tasandil. Oled sa mingi küürakas või kööbakas või võõrkeelne või imelik või. Üldiselt on see tolerantsi põhi hästi lai meil.*

Soolises osas ollakse küllalt ühetaolised, kuid mingis muus mõttes on erisused olemas ja seda sallitakse. On selleks, siis puue, suguline orientatsioon, vanus, rahvus või muu sarnane, kuid vastaja teab seda ning hindab asutuse sees olevat tolerantsi. Olen veendunud, et see mõjub organisatsiooni sisekliimale ainult tervistavalt.

**IS 19** *Et mind motiveerib see sisuline töö ja siis motiveerib mind ka see seltskond, et ma. See on nii kummaline, et ma ei ole nagu varem kohanud sellist seltskonda, tähendab seda kollektiivi, kus niimoodi toetatakse ja hoitakse inimest.*

**IS 21** *Ma arvan, et kollektiiv, inimesed, kes on siin. Kui me räägime tänasest päevast ja varem olid need inimesed, kellega ma koos töötasin ja partnerid, kes siin olid, kui ma keskuses olin aga praegu on inimesed ja see töö, mis pakub mulle huvi ja võimalus ennast ka selle läbi arendada.*

Mõlemad vastajad räägivad tegelikult nii töö kui ka kolleegide olulisusest. Esimese tsitaadi puhul peatub retsipient pikemalt kolleegidel ja teisel juhul tähtsustab vastaja tööd enam. Seetõttu läheb kumbki vastaja Archeri tabelis eri veergu, kuid vastandpaaride puhul jäävad mõlemad pigem skaala keskele.



**IS 26** *Et ma oleksin samamoodi võinud ammu juba sama töö või pakkumise peale ära minna, kuna on paremaid kohti, aga mulle on lugenud päris palju see sihtasutuse sihuke tiimikeskkond või kuidas ma seda ütlen.*

/---/

*Inimesed, vaieldamatult, alguses oli töö ka. (Naer) Aga kaudselt, ikka kaalukauss on 80-20.*

Puhtakujuline vastus, mis selgelt toetab tööl olemist pigem kolleegide pärast. Üleüldine heakskiitev naer teiste fookusgrupis osalejate poolt justkui vihjaks, et sarnaselt mõtlemaid on veel ja kui saaks tööl käia lihtsalt hea seltskonna pärast, siis oleks sellel mõtteviisil järgijaid.

**IS 27** *ma eelistaks, et oleks rohkem võimalusi koostööks. Et see ei hääbuks (IS23 noogutab, IS21 näpib teist kaamerat), et see pigem areneks. Kuigi ma enne ütlesin, et inimesed on väsinud, siis vaikselt hakkab see nagu hääbuma, et selle peale peaks nagu mõtlema.*

/---/

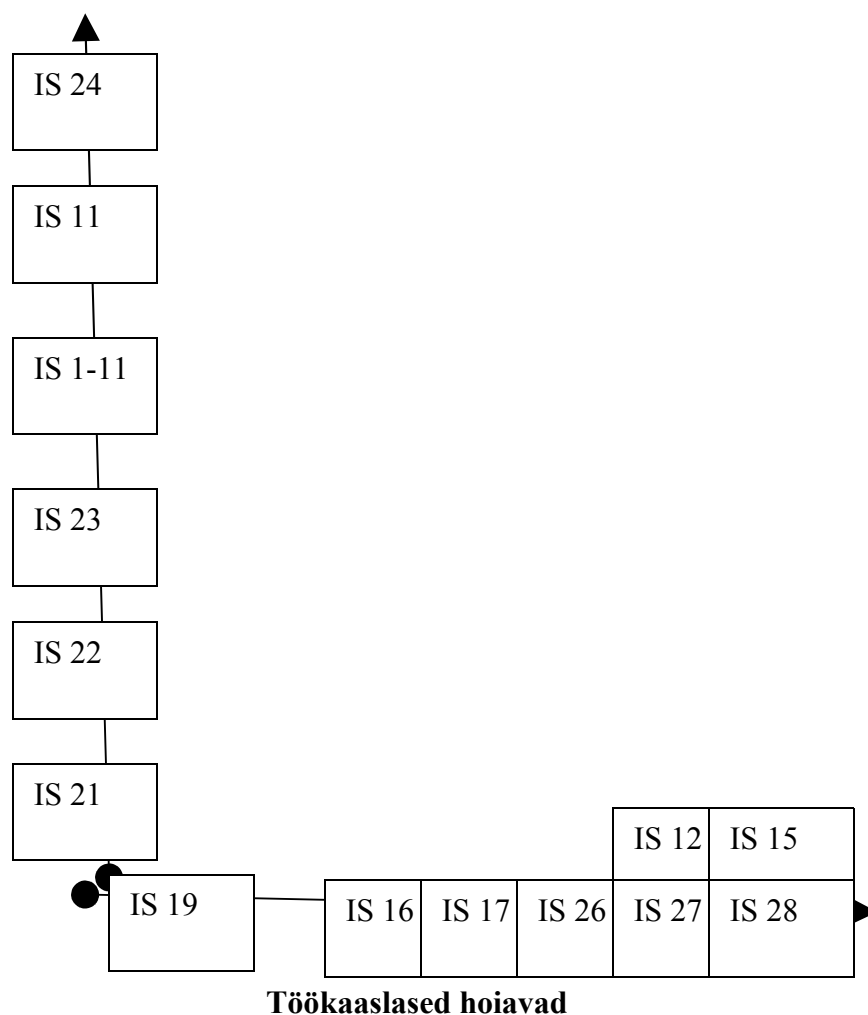
*Ma arvan, et inimesed on natuke väsinud. Neid muudatusi on olnud liiga palju. Praegu vajame natuke kogumisaega ja võib olla siis saab jälle uusi mõtteid.*

Koostöö hääbub, sest inimesed ei jõua enam muutustega kaasa minna, ka koormus on liiga suur. Midagi hääbub seetõttu, et teisalt pinge kasvab. Vastaja jaoks on olulisel kohal pigem inimestevahelised suhted.

**IS 28** *Et selliseid pingelisi olukordi siiski on et et selles mõttes, et eeee, et on tegemist olnud ikkagi töökollektiiviga, et aeg ajalt on võib olla on kriitilisemad hetked, kus kuhjuvad kõik asjad, siis inimeste vahel pinged võivad olla, aga üldine arvamus on ikka see, mis mulle tundub, et inimesed on heatahtlikud ja kolleegid siiski käituvad kolleegidena ja toetavad üksteist.*

Isegi kui otsida puhtalt kolleegidest rääkivaid vastuseid, siis tegelikult räägitakse suhetest kolleegidega ikka läbi raske töö ja ülepinge. Kas see tähendab, et liiga vähe tähelepanu on osutatud võimalusele suhelda inimestel ka väljaspool kriitilisi olukordi? Sealhulgas on ehk just liigse töökoormuse tõttu jäänud tahaplaanile osalemine ühisüritustel või osakondade barjääre lõhkuvates organisatsiooni ülestes arendusgruppides.

**Töö hoiab**



Joonis 17 Vastandpaarid vastustest, mis väljendasid seda, kas töötamisel Sihtasutuses mängib olulist rolli pigem töö ise või kolleegid

Tabel 4 Kogukondlikult ja autonoomselt refleksiivsed töö või töökaaslaste väärtustamise kontekstis

<b>Kogukondlikult refleksiivsed- töökaaslased hoiavad</b>	<b>Autonoomselt refleksiivsed- töö hoiab</b>
IS 19	IS 24
IS 21	IS 11
IS 16	IS 1-11
IS 17	IS 23
IS 26	IS 22
IS 27	IS 21
IS 28	
IS 12	
IS 15	

IS 19, 16, 17, 26, 27, 28, 12, ja 15 (vt Tabel 4) pigem kalduvad väärtustama inimsuhteid, kuigi ka nende paljude vastustest kumab läbi raske ja pingeline töö. Ma võtsin julguse neid paigutada kogukondlikult refleksiivsete alla just seetõttu, et minu arvates viitab selline suhtumine pigem töökaaslaste kui perekonna väärtustamisele. Töö ise on nagu kõrvalprodukt, mis tuleb sealjuures ära teha.

IS 21, 24, 11, 1-11, 23 ja 22 rääkisid minu arvates pigem tööst ja vähem kolleegidest, mistõttu nad asetsevad suhtumise poolest lähemal autonoomselt refleksiivsetele ehk neile, kelle jaoks on olulised karjäär ja edasimineku ametiredelil. Nende hulgas võib rohkem olla metarefleksiivseid, kes püüdleval nn „kultuuriideaali“ poole.

IS 21 ja IS 19 rääkisid tegelikult samavõrra nii tööst kui ka kolleegidest ja nende paigutamine erinevatesse lahtritesse oli pigem minu kui uurija sisetunde küsimus, mida põhjendasin eespool vastuste juures.

#### **5.2.4 Sisuline töö vs bürokraatia**

Kõige põnevamad vastused tulid küsimustest inimeste enese rollitunnetuse kohta sihtasutuses ja sihtasutuse positsiooni osas ühiskonnas. Ei olnud peaaegu mitte ühtegi retsipienti, kes nendele küsimustele oma jutus ühel või teisel viisil ei oleks vastust andnud.

See on kõige olulisem uurimisküsimus, millele selles töös vastust otsin.

Vastuste analüüsil tekkisid minu jaoks vastandid nii inimeste enese rolli refleksiooni ja -ootuse vahel (sisueksperit vs bürokraat), kui ka IS rolli puhul (raha jagaja vs kompetentsikeskus).

Raha jagaja asemel hakkas töötajate intervjuudes kõlama metafoor „rahamasin“, mida lühiduse ja selguse huvides ka siinkohal skaalades ja alaküsimustes kasutan. Oluline on see samuti organisatsiooni kui metafoori määratlemise puhul. Kas sihtasutus kaldub pigem „aju“ (kompetentsikeskus ja MTÜ-de võrgustiku kaasaja) või „mehhanistliku“ (rahamasina) organisatsiooni metafoori poole ja kes on sihtasutuse töötajad? Kas ülekoormuse all ägisevad bürokraadid, rahajagajad või oma töös loomingulist vabadust tundvad valdkondlikud sisueksperdid? Allpool olevates vastustes tuleb välja suhtumist kummassegi nimetatud rolli. Niisamuti püüdsin neid paigutada Archeri tüüpide alla. Siin oli minu jaoks tähtis see, et sisu vajalikkust rõhutav inimene kaldub pigem metarefleksivsuse ja vormi tähtsustav autonoomse refleksivsuse poole. Selline jaotus tundub minu arvates mõistlik seetõttu, et sisulise arendamise puhul ei ole kuigivõrd oluline organisatsiooniline vorm, mille sees tegutsetakse. Määravaks on eesmärk, mille poole püüeldakse. Autonoomselt reflekstiivne ehk bürokraatia ja asjaajamise tähtsustamise poole kalduv vastaja peab minu arvates oluliseks pigem karjääri ja enese representatiivsete võimete arendamist, mitte aga valdkonda ennast. Puhast kogukondlikult refleksivset tüüpi ma nende vastuste alt leida ei suutnud.

**Kes on sihtasutuses töötavad inimesed enese arvates. Kas rahavahendajast bürokraadid või sisueksperdid?**

**Millisena näevad sihtasutuse töötajad Sihtasutuse rolli ühiskonnas teljel rahamasin vs kompetentsikeskus?**

**Pigem sisueksperdi rolli väljendavad seisukohad**

**IS 14** *Minu tugevused ei ole seotud sellega, mis on projektijuhtimine ja raamatupidamine ja seal ongi vaja, et keegi seisaks mu kõrval. Mu tugevused on võib olla haridussüsteemi tundmine ja didaktilised teadmised ja kõik need, aga neid ma ei saa ütelda, et neid ei lähe vaja, aga nende kasutamiseks ei jää mul aega.*

*/---/*

*Aga tegelik elu näitab, et kui protseduurid on korras siis sisu ka nagu keegi seda eriti ei valva, mis ja kuidas, sest selle sisu võin ma ka sisse osta. Ma võin palgata konsultante jne. Nii, et kui protseduuriliselt on kõik hästi, siis nagu probleeme ei ole. Probleem tekib siis kui protseduurilised asjad ei ole korras*

/---/

*Palju tööd minu jaoks seostub kõige pealt protseduuridega, sest kui ma näen, et kui sisulise asja jaoks just leitakse, et miks ma seda räägin võib olla see huvitab väheseid, protseduurid on kõigil ühised. See kuidas ma riigihanke puhul tausta kirjutan on nagu ühine see on kõigile oluline, aga kas sisu on oluline?*

Esimeses lõigus kohe annab vastaja teada, et ta ei taha pühenduda nii palju tugitegevustele, kui eeldatakse sihtasutuses. Ta näeb seda kuidas aina olulisemaks muutub vorm ja vähem sisu ning on seesuguste arengute juures õnnetu. Samuti paljastub siit vastusest ülekoormuse põhjus vastaja jaoks - see on protseduuride täitmine ja paberite vormistamine, mille rohkus segab sisule pühendumast. Vastusest nähtub, et Sihtasutus on valmis pigem sisu, mitte asjaajamist sisse ostma. Võib tekkida õigustatud küsimus, et kuhu peaks, siis integratsioonialane kompetents koonduma, kui selle jaoks sihtasutuse sees kohta ei leita?

**IS 11** *Mul on siuke tunne, et kas ongi, et natukenegi kasutad oma mõistust ja viilid, vaatad kuidas saaks nagu võimalikult mõistlikult täita neid totakaid tingimusi või nõudmisi, mis ei peaks olema tegelikult.*

Vastaja proovib protseduuridest väikese kavalusega mööda hiilida, et võitjaks jääks sisuliselt, mitte vormiliselt parem valik. Tegelikult peaks vorm sisu aitama, aga antud juhul tundub, et see on pigem koormaks.

**IS 19** *Et kui ma siin töövestlusel käisin, siis ma ikka uurisin päris põhjalikult, et kas on ikkagi sisulist tööd? Et ei ole ainult tehniline töötaja, kes toimetab mingid lepingud, mingid, mingid paljundab mingid paberid. Võtab kelleltki allkirjad. Ma uurisin väga põhjalikult järele, et kas on ikka ka sisutööd ja kuna selgus, et on, siis mu ootused tegelikult noh läksid või et... Või et mu praegune tegevus langeb suures osas kokku minu ootustega, kui ma siia tulin.*

Pigem sisu eelistav seisukoht, kuigi tehnilist tööd kirjeldab vastaja ikka väga tehnilisena, pigem ehk tehnilise sekretäri laadsena (paberite paljundamine ja allkirjade kogumine) ja päris seesugusena ei kirjelda tehnilist tööd projektijuhid. See selgub edasisteski vastustes.

**Pigem rahavahendajast bürokraadi rolli väljendavad seisukohad**

**IS 13** *Ma olengi ..... vahelüli eksju, et kes jagab kasusaajatele, annab edasi selle, mis sealt rahastajatelt tuleb, et minu ülesanne on siis vaadata, et kuidas need kõik reeglid vastaksid., et kõik asjad vastaksid reeglitele. **Ja reeglid kehtestab?** Reeglid tulevad sealt rahastaja poolt. **Et sa tegelikult viid siis ellu, viid ellu rahastajate tahet?** Nojah, see on ette öeldud, mis mu eesmärk on.*

Indiviid tunneb end vahelülina rahastajate ja sisutegijate vahel, asjaajajana, pabereid korraldava bürokraadina.

**IS 16** *Vahendaja, töövahendaja konkreetselt, vaata mina ju tegelen koolitustega ja sel juhul, ütleme alustame sellest etapist, kus on vaja koolituse teema, töötame välja selle alateemad ja sisu, otsime koolitajad, viime läbi, seejärel kontrollime, teeme tagasiside: kuidas mõjus, oli kasu, ei olnud, mis parandada, teeme järgmise ja nii teemegi. Ma ei oskagi teistmoodi sõnastada, koordineerija olengi.*

/---/

**Bürokraatia sind ei ole seganud?** Ei, mulle isegi meeldib ausalt öeldes. **Et asjad on paigas?** Jah, vähemalt selliste rahasummade juures küll. Kui mul on ikka kuus miljonit, kaks miljonit, neli miljonit vaja seal jagada laiali ütleme või korraldada koolitused, mulle meeldib, kui asi on kontrolli all.

/---/

Aga mingi sisuekspert mina kindlasti ei ole nendel teemadel. Ma ei ole koolitaja, ma ei ole pädev rääkima kaasa. Ja siis pannakse need koolituskavad ekspertide poolt paika ja siis mina juba jätkan sealt edasi.

Esimeses lõigus vastaja kirjeldab oma tööprotsessi ja see on pigem vahendav, mitte uut teadmist loov või sisu arendav. Edasi tuleb välja, et nii suurte rahasummade puhul on bürokraatia ja korrektne asjaajamine isegi kasulik ja viimases tsitaadis tunnistab ta otse, et sisuekspert ta pigem ei ole.

**IS 17** *Ma olen rohkem bürokraat. Raudselt. Aga noh, aega on nii palju nagu võimalik inimeste hulgas olla, et ma nagu sisusse ei sekku seal, kus ma tunnen, et minust kasu pole, aga kust must kasu on ja ma näen, et on võimalik natuke laiemalt mõelda, kui üks MTÜ või noh üks tegija. Siis noh on võimalik nagu sisu kallale ka minna.*

Siingi tähtsustab vastaja pigem vormi, kuigi on valmis andma ekspertiisi seal, kus oma teadmistest lähtuvalt võimalik. Iseasi on, kui palju jääb ekspertiisist või teadmistest järele, kui need ajapikku mattuvad bürokraatlike oskuste ja protseduuride alla.

**IS 18** *Ja sees ma nagu nägin, et nad on inimesed, kes siin töötavad, mitte need hirmsad tähenärijad või komakohtade tagaajajad. Et minule kui rahataotlejale oli ta nagu mitte hirmus, aga me kartsime seda asja.*

See vastus jääb pigem kahe vahele. Ühelt poolt on ta enne sihtasutusse tulekut MTÜ projektijuhina näinud neil ainult tehnilist bürokraadi rolli. Kuna vastusest ei selgu, mida ta peab silmas selle all, et nüüd tunneb ta sihtasutuse bürokraatide hulgas ka inimesi (ehk on see ainult suhtumise, mitte siulise töö küsimus), siis jääb tema vastus pigem väljendama pigem bürokraati.

**IS 1-10** ***Kes sa siis oled?** Vahendaja. **Mida sa vahendad?** Mina? Hetkel vahendan Euroopast tulevat raha, et see jõuaks sihtrühmani*  
*/---/*

**IS 1-11** *Põhiliselt olen inimene, kes aitab erinevatel organisatsioonidel oma ideed realiseerida läbi nende konkursside, mis toimuvad ja ma arvan, et paljudele organisatsioonidele on see üks võimalus kirjutada organisatsioonil sihtasutusse. Ja teiseks, ma tunnen end teenindajana. Just see erinevate asutuste, mittetulundusühingute teenindajana ja abistajana. Ning kolmandaks ka teatud teadmiste koondajana. See on siis kas konkursi juhendisse, kas projekt lepingutega nendele lepingulistele infot andes ja kindlasti ka seminaridel olles.*

Esimene vastus on lihtne ja selge rahavahendajast bürokraati väljendav seisukoht. Teises tunneb retsipient end esiteks abistajana, siis teenindajana ja lõpuks ka teadmiste koondajana. Milliseid teadmisi ta lõpuks koondab, kas tehnilisi või sisulisi, seda vastusest ei selgu, kuid esimesed kaks määrangut viivad minu jaoks ta pigem vahendajast bürokraadi poolele.

### **Pigem Sihtasutuse kui rahamasina rolli väljendavad seisukohad**

**IS 11** *Kui me räägime konkreetselt sellest Sihtasutuse põhitegevusest nagu hangete korraldamine, projektide tegemine, et hanke korraldavad meil inimesed, kes ei ole oma ala*

*spetsialistid näiteks on noh koolitusehange ja siis ta ostab nagu selle teenuse sisse, aga ta ei ole mitte kunagi ise koolitanud, tal ei ole aimu ka koolituse korraldamisest ja inimene ei saa teada, mis on need nüansid seal ja ta ei mõista noh nagu inimliku tasandiga seda ja ammugi mitte siis mingil teadmise tasandil.*

*/---/*

*Sest praegusel juhul on lihtsalt nii, et kogu tööprotsess venib sellepärast, et otsused tehakse ühel tasandil ja see on kõige tiptase ja noh kõik paberid maja veelkord ma ütlen majandus, finants asjad, väiksed tšekid, noh kõik asjad käivad läbi siis selle üleva struktuuri, mis tähendab, et see kõik on väga pikaldane*

*/---/*

*Me tegutseme nagu avalikus sektoris vaatamata sellele, et kõik meie lepingud ja asjad onju reguleerib töölepingu seadus ja kõik muud.*

Vastaja poolt esile toodud tegevused viitavad sihtasutuse kui raha jagaja rolli, lisaks kirjeldab ta selle jäika juhtimisstruktuuri ja hierarhiat, mis viitab mehhanistlikule organisatsioonitüübile. Viimases lõigus tuleb esile ka alguses mainitud kvaasi-MTÜ eripära, kus organisatsioon jääb justkui sektorite vahepeale ja ei ole kellegi oma. Samas nõutakse sellelt just avalikku sektoris kuuluva bürokraatiasina rolli edukat täitmist.

**IS 12** *Jah noh, praegu on selline väga tulemustele orienteeritud. Protsessi ennast ei nähta, aga tulemused.*

*/---/*

*Ma ei tea, kuidas seda muuta, et sihtasutus ei oleks selline rahamasin. Praegu on ikkagi selline rahameelsem veel. **Mis see rahameelsem on?** No see, et noh, ettevõtja, kes jagab raha ainult, eks. Et ikka veel ei nähta seda sisu selle taga, vaid nähakse vaid seda, et asutus peaks raha saama.*

Esimeses lõigus väljendatud frustratsioon selles, et tegelikku tööd tähele ei panda ja eesmärgiks on exceli tabelitesse märgitud arvude täitmine formuleerub juba järgmises tsitaadis konkreetseks väljendiks: „rahamasin“. Seda mehhanistliku organisatsiooni poole viitavat nimetussõna kasutavad vastajad hiljem veelgi.



**IS 13** *No, kui võtta väga praktiliselt, siis me jagame raha eksju, tegelikult, aga muidu aidata kaasa integreerumisele, kõik mis on keeleõppe ja kõik need muud toredad tegevused, mis meil seal on.*

Raha jagamine on primaarne, ülejäänu oleks justkui abistav tegevus. Vastaja väljendusviis ei viita erilisele sisutegevuste tähtsustamisele.

**IS 14** *Ma ikkagi ütleksin rohkem, Euroopast ja Eesti riigilt saadud raha võimalikult ära kasutada ja hea on kui see saab ka kasulikult ära kasutatud.*

/---/

*Ma ei pea seda päris õigeks, et inimese koorem on rohkem kui miljon, mis ta peab nii öelda läbi töötama või kasulikust tegema, et noh on mõni asi, mille puhul see on võib olla õigustatud, ütleme mingi asja hange, aga kui see seotud juba koolituste või materjalidega siis minu meelest, et saada seda korralikult ja inimene oleks sisuga seotud, siis ei saaks neid olla palju meil neid on. Aga noh eks sihtasutused ongi rohkem rahamajandamise asutus.*

/---/

*Nii, et ühelt poolt on ka võib olla see uus ootus ühiskonnalt või ma ei tea kellelt, et Euroopa rahad ja integratsiooni rahad saaksid ära kasutatud.*

/---/

*Siis kui ma väitsin, et projektijuhi nimetus juba rõhutab rohkem protseduuri, siis sain ma vastuväite, et aga me oleme sellest koguaeg rääkinud, et sisu on tähtis, see on ka meie strateegia, aga ma tegelikkuses ikkagi ei näe seda. Ma ei näe ka nii öelda tunnustamist, just seda, et tuuakse esile just kedagi, kes sisuga on teinud, ta on hästi midagi korraldanud, ta on tähtaegselt asjad teinud, tema paberid ei tule tagasi või raha on ilusti ära kasutatud.*

Esimese tsitaadi sõnastus viitab sellele, et raha laiali jagamine on esmatähtis; kui juhtub, et läheb veidi valesse kohta, siis ei ole hullu. Peaasi, et saaks ära jagatud. Kui õnnestub veel õigetes asjadesse seda investeerida, siis eriti tore. Selles vastuses peitub põhiline sisueksperdi kriitika bürokraatliku rahamasina suhtes, sest mulle tundub, et tema arvates ei ole raha jagamine alati läbimõeldud ja sihipärane.

Sihte ei saagi kvaliteetselt seada, kui organisatsioon on kompetentsikeskuse asemel pigem raha jagamisele orienteeritud.

Siingi tuleb välja koormus, mis on ühele inimesele sihtasutuses pandud ja selle mõõdikuks on jaotatud raha hulk. Antud juhul, siis rohkem kui miljon aastas. Selles vastuses väljendub ka

nõrdimus sihtasutuse tegeliku ja deklaratiivse rolli vahel, mil räägitakse ühte, aga nõutakse ja tehakse hoopis teist.

Samuti on motivatsioonisüsteem tema arvates rohkem rahajagajate poole kaldu.

**IS 15** *Projektijuhid tõid välja, et seal on 90-10. Siis 10 sisu ja 90 admini, siis see on nagu täiesti, kui see niimoodi numbrites kõlab, siis see on nagu päris hull, et see võiks olla ma ei tea 50- 50. Paraku, kui me teeme välisvahendite abil mingeid tegevusi, siis bürokraatia või paberimajanduse admin pool on seal väga suures osas, sest see on kõik aruandlusega seotud ja me ei saa nagu Euroopale öelda, et me ei tee neid asju, et me tahame ainult sisu teha, me peame neid reegleid järgima, aga see võiks olla umbes 50-50.*

*/---/*

*Et jah nii sellisel, kui praegu öeldakse, et 43 inimest ei ole piisav arv, et meil on vaja eraldi juriidilist teenust ja eraldi hankespetsialisti või eraldi assistenti igale üksusele, siis alati ei saa seda numbrit vaadata vaid tuleb vaadata ka seda asutuse spetsiifikat, et me oleme selline väga suure eelarvega, väikeste inimeste arvuga, et sel juhul oleks see kontroll väga oluline.*

Esimeses lõigus vastaja räägib kunagi varem läbi viidud jutuajamistest oma üksuse töötajatega. Seal on selgelt näha kui palju rahamasina poole lookas on sihtasutus ja et inimeste soov on olla rohkem sisueksperdid. Bürokraatiale kuluvat töömahtu arvestades ei ole see tegelikult võimalik.

Vastaja toob välja ka mõned konkreetsed probleemid, nendeks on tehniliste töötajate vähesus sihtasutuses ja Euroopa poolt esitatud karmid nõuded, mis pööravad erilist tähelepanu protseduuridele.

**IS 16** *Ja samas me ei ole ministeeriumitasandil, sellepärast, et me ei otsusta. Ministeerium otsustab, ütleme keelepuhtalt, keeleteemalt, et nüüd on täna neid asju vaja teha, siis talle antakse raha, siis ta teeb neid asju. Aga MTÜ puhul on see, et MTÜ tuleb veel omakorda konkursile, satub sinna pingeritta, esitatakse seal veel mingeid rahulolematuse kirju ja muid selliseid asju*

*/---/*

*raha reguleerimisel võib-olla tõepoolest oleme rohkem sinna, ütleme mingite ministeeriumidega ühel tasandil või noh, hästi palju ikkagi reguleerivad seda raha jaotust ja tegevust, aga see kuidas me kulutame ja kuidas me nendega nagu ... ja täna me ise korraldame veel neid koolitusi, siis me oleme pigem MTÜ*

Esimeses tsitaadis vastaja jutust tuleb välja jällegi pesuehtne kvaasi-MTÜ roll. See on eelisseisund teiste MTÜde ees, mil ei pea ennast nii palju tõestama kui teised. Veelgi enam. See lihtsalt ei saa raha eelisjärjekorras, vaid otsustab ka ministeeriumi poolt seatud eesmärkide täitmiseks sobivate MTÜde ja projektide üle. Vastusest selgub, et osade tegevuste puhul võtab sihtasutus MTÜdelt nõ „leiva ära“ ja korraldab ise mingeid koolitusi, trükib õppematerjale jms, kuid kokkuvõttes jääb see vastus pigem väljendama rahamasina rolli.

**IS 17** *Et ma tunnen nagu paratamatust selle suuruses, et ta peab olema bürokraatlikum tänu sellele, et ta on suurem.*

/---/

*On see aate- ja teomeeste nagu konflikt olnud kogu aeg. Ehk siis projektijuhtide ja koordinaatorite või vastupidi tähendab. Mis asi see aatemeeste ja teomeeste konflikt on? Või noh selles mõttes, et aatemehed on need, kes on sisuinimesed ja siis on projektijuhid, kes on, kellel on raha ja ülesanne ja formaat ja noh.*

/---/

*Ma arvan, et me ei mõtle näiteks niimoodi nagu MTÜ-d. Me ei mõtle, noh et kuidas kõige paremini koolitada või kuidas seda mingisugust üritust kõige paremini läbi viia. Me mõtleme, et kuidas kõige paremini rahastada nii, et mitmes kohas saaks üritused läbi viia üheaegselt ja. Meil on noh, me oleme üks aste kõrgemal. Me oleme, mõtleme nagu rahastajad MTÜ-de suhtes.*

Bürokraatiat tekitab muuhulgas ka suurus. Lisaks toob vastaja välja selle, et sihtasutuses ongi hakanud tekkima kaks rühma. Ühed, keda ta nimetab aatemeesteks ja keda mina liigitan sisuekspertide alla ning teised teomehed ehk minu liigituse kohaselt pigem rahavahendajast bürokraadid.

Jällegi tuleb välja kvaasi-MTÜ roll, kus ei olda päris otsustajad, aga kindlasti mitte ka MTÜd ise.

**IS 18** *Tegelt ei olnud aega tegelikult meiega rääkida – taotlejatega. Vaid meid võeti kui arve. Meile anti raha. Meid kontrolliti, kas raha on kasutatud. Ahah, sobib, ei sobi ja kõik*

/---/

*Projektkirjutajate jaoks on ta rahasaamise koht. Et ka mina kui projektkirjutaja, kui ma olen olnud, siis tegelikult ma nägin IS-i kui rahasaamise võimalust ja et raha saada ma pidin mõtlema integratsiooni sinna juurde, et saada raha.*

Siin avab vastaja teistsuguse vaatenurga jutustades sellest ajast, mil ta ise oli raha taotleja. Kokku viies eelnevat kriitikat sisueksperdi poolt, kus ta ütles, et raha jagamise eesmärk on pigem selle jagamine, mitte integratsioonialaste eesmärkide täitmine ja ülaltoodud vastust, mis viitab MTÜ poolsele seisukohale, kus neil pole samuti eesmärgiks ühiskonna integratsiooni edendamine, siis võib mulle uurijana jääda mulje, et rahad ei pruugi minna õigete vajaduste rahuldamiseks. Integratsioon mõeldi projekte juurde vaid raha saamise eesmärgil. Nii, et bürokraadid, kes ei ole sisueksperdid, jagavad raha neile, kes oskavad osavalt küsida? See võib nii mõnegi suurejooneliselt kirja pandud tegevuse puhul lõppkokkuvõttes finaali jõuda tõelise fiaskona.

**IS 1-10** *See ongi jah, et see, see ajaressurss on nii piiratud ja tööd on nii palju, et sihtrühmani jõudmine on on selline, mida mida mina näen, et mida tuleks tunduvalt rohkem teha ja sellest, et ise majast välja minna.*

*/---/*

*Sihtasutuse roll võiks olla selline, et tal on palju suurem sõna, palju rohkem kaalu ja et ta võiks rohkem avaldada arvamusi ja seisukohti ühiskonnas, täna me teeme seda väga vähe veel.*

*/---/*

*Me peaksime rohkem keerama näo oma sihtrühma poole, rohkem nendega suhtlema, täna on see, et meid ajavad taga numbrid, igasugused tulemused ja me ei jõua süveneda nii palju sisusse kui peaksime rohkem olema sisuinimesed ja vähem vormilised, täna me oleme rohkem vormilised ja vähem sisulised.*

Jälle käib jutust läbi tohutu töökoormus, mis piirab võimalust tegeleda sisulise töö ja sihtrühma vajaduste tundmaõppimisega. Samas unistab vastaja sihtasutusest kui kompetentsikeskusest, mille kogutud teadmuse baasil võiks ühiskonnas palju enam kaasa rääkida. Otsesõnu ütleb ta, et sihtasutus on rohkem vormiline ja vähem sisuline.

**IS 24** *Minu loom- ma mõtlesin, et pigem ta peaks olema selline kandiline ja kauge, distantseeritud. Siis ma mõtlesin, et nagu kotkas, tuli ette selline pilt kus ta seisab, mitte tiivad*

laiali, vaid selliselt tiivad koos, kaugel kaljul. Kotkatüüp, kel on tiivad koos, aga kui ma joonistama hakkasin, siis tuli rohkem gorilla moodi. Aga ma mõtlesin, et pole häda, sest pea on neil mõlemal väike *Naeruturistsused, IS28 tunneb end puudutatuna ja tõsineb märgatavalt IS25, sa vihjad millelegi? IS24 punastab ja vaatab lakke*

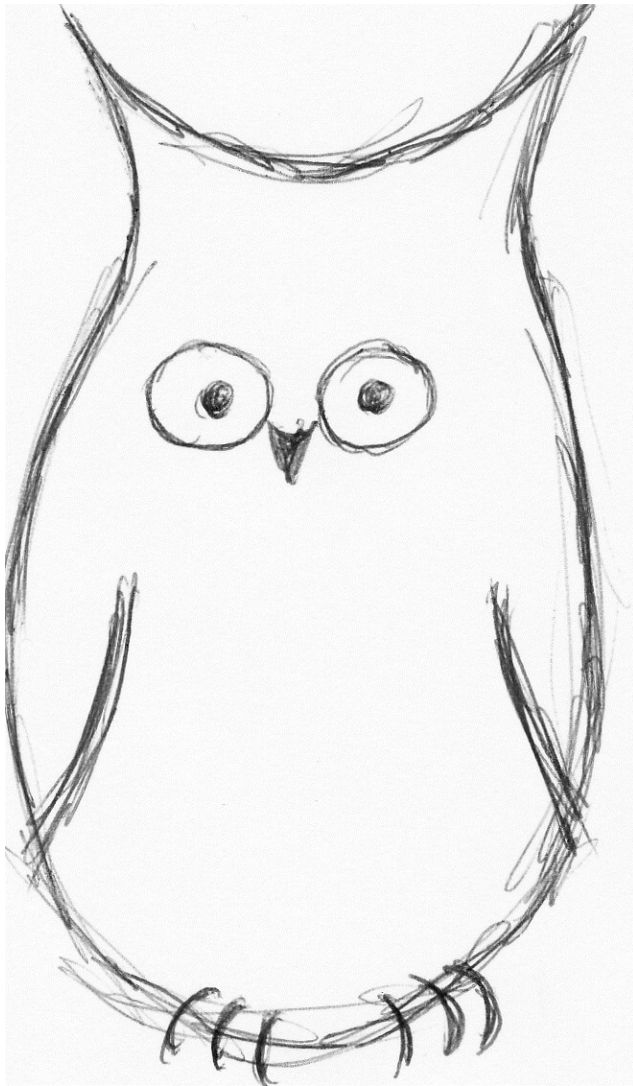
Kauge, kandiline röövlind tundub mulle olevat negatiivne ja pigem mehhanistliku bürokraatiamasina poole kalduv kuvand.



Joonis 18 IS 24 joonistatud kotkas- gorilla

*IS 25* kakk on selline tark lind ja ju tal omajagu tarkust on siis. Aga suhtes pildiga on väiksem see, et väga agressiivne ta vist ei ole. *Ja selle integratsiooni sihtasutusega seostub selle kakuga sul just... see tarkus, siis?* Jah, mõistus ja (paus) taiplikkus (Naerab vandeseltslaslikult. Mõned veel. Õhus on irooniat)

See, et muidu tark ja arukas kakk ei ole liigitatud kompetentsikeskuse alla on tingitud sellest, et ma ei uskunud vastajat. Otsustamisel sai oluliseks just mitteverbaalne käitumine (fookusgrupp lindistati videosse) ja kehakeel. See on minu vabadus uurijana ja tunnistan, et võisin ka siinkohal eksida. Tähtis oli ka teiste fookusgrupis osalejate suhtumine vastusesse.



Joonis 19 IS 22 poolt joonistatud kakk

### **Pigem sihtasutuse kui kompetentsikeskuse rolli väljendavad vastused**

**IS 15** *kui sa oled töötanud Sihtasutuses, siis võid töötada, kus iganes nagu. Et sa oled nagu väga hektilist tööd teinud, et sul on suur vastutus ja sa koordineerid ikkagi päris suurt valdkonda*



/---/

*Sihtasutus kui selline võiks olla väga mõnus koht töötamiseks, sest ta ei ole nii väga bürokraatlik kui võib olla mingi ministeerium on. Ta ei ole nii poliitiline, ta võiks olla selline mõnus koht, kus töötatakse välja õppematerjale, kus korraldatakse koolitust, suheldakse inimesega, omavahel räägitakse, toimuvad meeskonna tööd ja ma ei tea alati saad abi ja mingil hetkel, kuna see koormus on kõigil liiga suur, siis on nagu täiesti selge, et siis ei jõuta enam nende sisuliste asjadega tegeleda, hakatakse võistleva ja tekivad konfliktid ja nii see läheb.*

Siin vastaja räägib juba väga suure valdkonna koordineerimisest ja kuigi ta ei täpsusta, mida ta täpselt selle all silmas peab, siis järgmises lõigus avab ta ka sihtasutuse kui kompetentsikeskuse rolli, kus tegeletaksegi sisu kogumise ja koordineerimisega. Tähtis on, et ta räägib justkui tulevikus võiks olla. Seega tänane seis teda sisu arendamise osas ei rahulda. Samas kritiseerib ta liigset koormust, mis viib tähelepanu koostöölt ja sisu arendamiselt vormi täitmisele.

**IS 16** *MTÜ ta kindlasti ei ole. Ja päris nagu sihukest riigiasutuse mõõtu ta ka välja ei anna, et ütleme raha reguleerimisel võib-olla tõepoolest oleme rohkem sinna, ütleme mingite ministeeriumidega ühel tasandil või noh, hästi palju ikkagi reguleerivad seda raha jaotust ja tegevust.*

Vastus on segane ja mitmeti tõlgendatav, kuid määravaks sai võrdlus ministeeriumiga, kus retsipient ütleb, et sihtasutus, nii nagu ka ministeerium ei jaga ainult raha, vaid reguleerib ka tegevusi. Viimane ei saa toimuda ainult rahamasina rollis olles.

**IS 19** *No ta päris finantsvahendaja roll ei ole. Me ju tegelikult ikkagi planeerime, kavandame need tegevused, mis me teeme. Me ju teeme seda tegelikult ikkagi ise, et me ei ole päris ainult niimoodi, et täidame mingeid kuludokumente.*

/---/

*See ülesanne on siis kasusaajatele need finantsid võimalikult kasulikuks pöörata oma tegevuste kaudu*

Selleski vastuses tuleb välja, et ainult finantsvahendaja ei saa olla edukas tegevuste planeerija, lisaks vastaja ise kirjutab ja teeb sisulist tööd ja teises tsitaadis räägib ta otsesest seosest

kasusaajatega ehk sihtrühmaga, kelle jaoks ühte või teist tegevust ellu viiakse mitte MTÜdest ja vahendamisest.

**IS 1-11** *Et alati on nagu programm. Ja ja noh, see on ka praegu et. Et anname sulle selle eelseisva raami kätte. Aga sa pead kõigepealt endale selgeks tegema. Siis kirjutama projektijuhendi. Siis selgitama seda teabepäevadel teistele. Noh sa ei saa olla kõrvaltvaataja.*  
/---/

*Kui tähtsündmus nõukogu oli koos, siis kõlas rahva hulgas, et sihtasutusel on kõvasti raha. Et neil on kõvasti raha. Aga mida aasta jooksul on tehtud, see on sihtasutuse aasta aruandeid ja vot nende vahendamine on võib-olla väliskommunikatsiooni vaja.*  
/---/

*Ma mõtlen, et ta on võrdselt võib-olla avalikus ja võrdselt kodaniku sfääris. Erasfäär tarbib, tarbib seda integratsiooni produkti kui asja. Inimesed on ära integreerunud, sest erasfääris töötavad inimesed, kes on suuremal või vähemal määral integreerunud, oskavad keelt*

Vastaja sedastab, et ei ole võimalik edukalt raha vahendada ise sisu tundmata, samuti on ülalt tulnud käsulauad üpris laia interpretatsioonivõimalusega. Niisamuti peab ta oluliseks rääkida sihtasutuse enese sisulistest tegevustest ja viimases lõigus viitab jällegi tuntud kvaasi-MTÜ mitmetisele rollile ühiskonnas.

**IS 26** *Ma olen... ma tahaksin töötada seal, kus see formaalne tükk oleks nii palju selge või korras, et ainult ei segaks seda tööd, milleks me võimelised oleme, kus on vaja mõistust. Siin on nagu väga palju potentsiaali, mis läheb tänaseks päevaks valesse auku.*

Siin vastuses on soov, et sihtasutus oleks rohkem kompetentsikeskus, kui ta täna on. seega vastaja näeb sihtasutust ideaalis ikkagi rohkem kompetentsikeskuse kui raha jagava bürokraatiamasinana.

**IS 23** *Vastupidiselt sinule ma mõtlen, et need protsessid on nii ära standardiseeritud, et neid teeb masin ja inimesed töötavad sisudega (IS24 noogutab). See on kus mina tahaksin, küsimus oli, kus mina tahaksin. Kas see on ka reaalne, mina seda eesmärgiks ei võtnud, nii et ma ei arva, et see oleks reaalne, aga selles ma küll tahaksin töötada.*  
/---/



*Sellist looma ma ei teagi, ja kui ma küsisin sult täpsustuseks, kas see on tänases päevas, siis mul tuli värskelt meelde kolleegilt kuulnud fraas, et kui ajakirjaniku küsimusele pressikonverentsil, et kust te raha saate, et sellepärast on ta niisugune kõhukas ja paks, et kui sa küsid suhet teiste loomadega, siis teised on üldiselt kõhnad.*

*(Üleüldine naer) Jalad on tal üldiselt üsna nõrgad selle suure keha jaoks, (IS28 tõsineb)*

*/---/*

*Ja siis on tal palju käsi, jalgu või lisajäsemeid, kuidas iganes, siis ta haarab igalt poolt juurde. Et ta peab õigustama, et tal niipalju süüa on siis ta nendega haarab ja suhtleb mitte ainult silmade või suuga vaid ka haarab enesele juurde uusi sõpru.*

Siin on veel üks võimalus, mida vastaja välja toob selleks, et organisatsioon muutuks rohkem kompetentsikeskuse sarnaseks. Kõike tehnilist tööd ei pea enam tänapäeval ära tegema sekretärid või tehnilised assistendid. Selleks on loodud võimalusi erinevate IT lahenduste näol.

Oma kujundit kommenteerides viitab ta eri eesmärkidele ja kogukale kehale, mis võib olla ka raha, mida tuleb laiali jagada ja jalgadele, mis on nõrgad. Kas need nõrgad jalad ongi puudulikult välja arendatud tugifunktsioonid, seda vastaja ei täpsusta. Kuna päid on palju, siis kompetentsi peaks nagu jaguma. Või on see hoopis mitmepealine ja eri suundadesse juhataav juhtimine? Juhtkonna vastuolulistest otsustest oli juttu eespool olevates tsitaatides.

Minu jaoks jääb see vastus napilt kompetentsikeskuse ja MTÜ-sid kaasava koostöövõrgustiku looja poolele.



Joonis 20 IS 23 poolt joonistatud mitme peaga loom

**IS 1-10** *Eestis on – peaks olema ju üks selline ainus, kes koordineerib seda, ma arvan, et see on sihtasutus, kuigi see võib olla, võiks olla üks ministeerium, kes seda teeb, aga hetkel on võib-olla ainult ikkagi sihtasutus, see, kes on ja teeb, teeb koostööd erinevate ministeeriumitega*

Vastaja annab sihtasutusele ministeeriumi rolli ja tõstab ta nendega samale tasemele. Minu kui uurija jaoks on see märk, et sihtasutus juba on kompetentsikeskus ja peaks edaspidi veelgi enam oma valdkonda ehk integratsiooni koordineerima.

**IS 21** loom (näitab pilti), kes on kahe jalaga mingi asja küljes kinni, ta on väga kohandumisvõimeline. Talle meeldib soe. Näeb ümbrust. Hästi. Saab selle ümbrusega hakkama. **Kas see on kameeleon või?** tekib huvi, **IS 25** naerab, **IS21** kehitab õlgu, see on integratsioon **Naeravad**



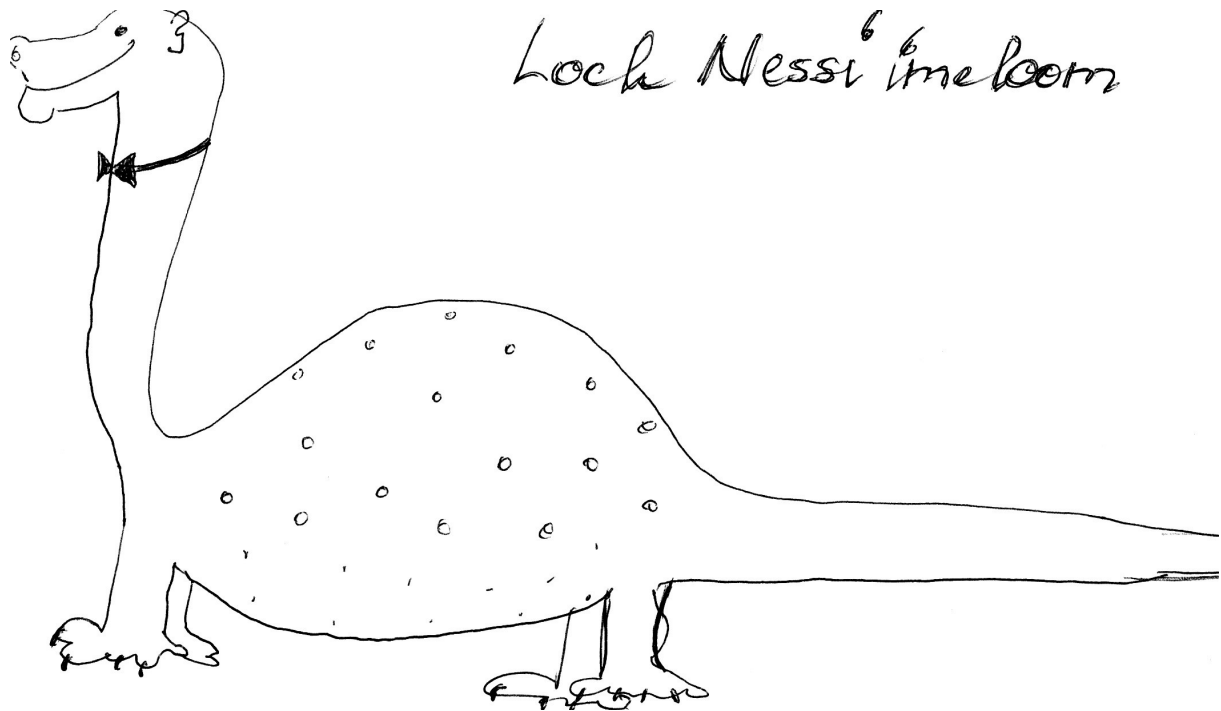
Joonis 21 IS 21 poolt joonistatud kameeleon

See, kuidas vastaja selle looma käitumist iseloomustab viitab minu jaoks intelligentsele elukale, sest ta on kohandumisvõimeline, hea nägemisega ja ümbrusega sobituv. Kindlasti rohkem kompetentsikeskus kui rahamasin.

**IS 26** Ma ise mõtlesin tegelikult alguses kahe peaga või lohe draakoni peale, et samamoodi ta on teiste loomadega võrreldes natuke muinasjutuline, natuke kunstlik, natuke mõistetamatu ja natuke näitab seda, et teadvustab olemust või probleemi, tekitab mingit vee või õhu liikumist. /---/

ma tahan rõhutada seda, et ta on aegade algusest saadik olnud, nagu ka sihtasutus oma probleemidega, aeg ajalt pistab pea veest välja, lööb laineid, tekitab lainetust, hoiab meeli ärevil, ja kõik teavad et ta on hea. Päris kindlalt ei oska keegi ütelda, misasi ta on, aga pahatahtlik ta ei ole

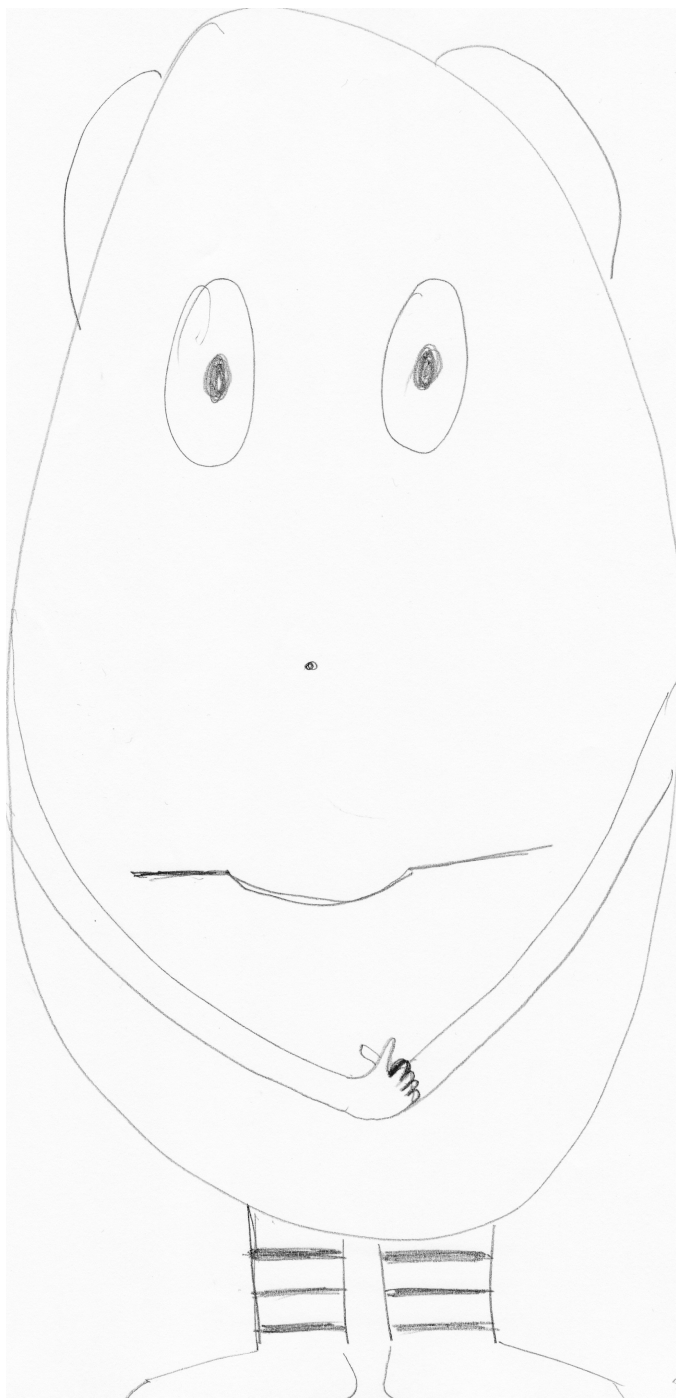
Meeli ärevil hoidev ja veidi salapärase tundus mulle olevat pigem integratsioon ise kui sihtasutus, aga valdkonna esile tõstmine viib sellegi looma pigem kompetentsikeskuse kilda.



Joonis 22 IS 26 poolt joonistatud imeloom

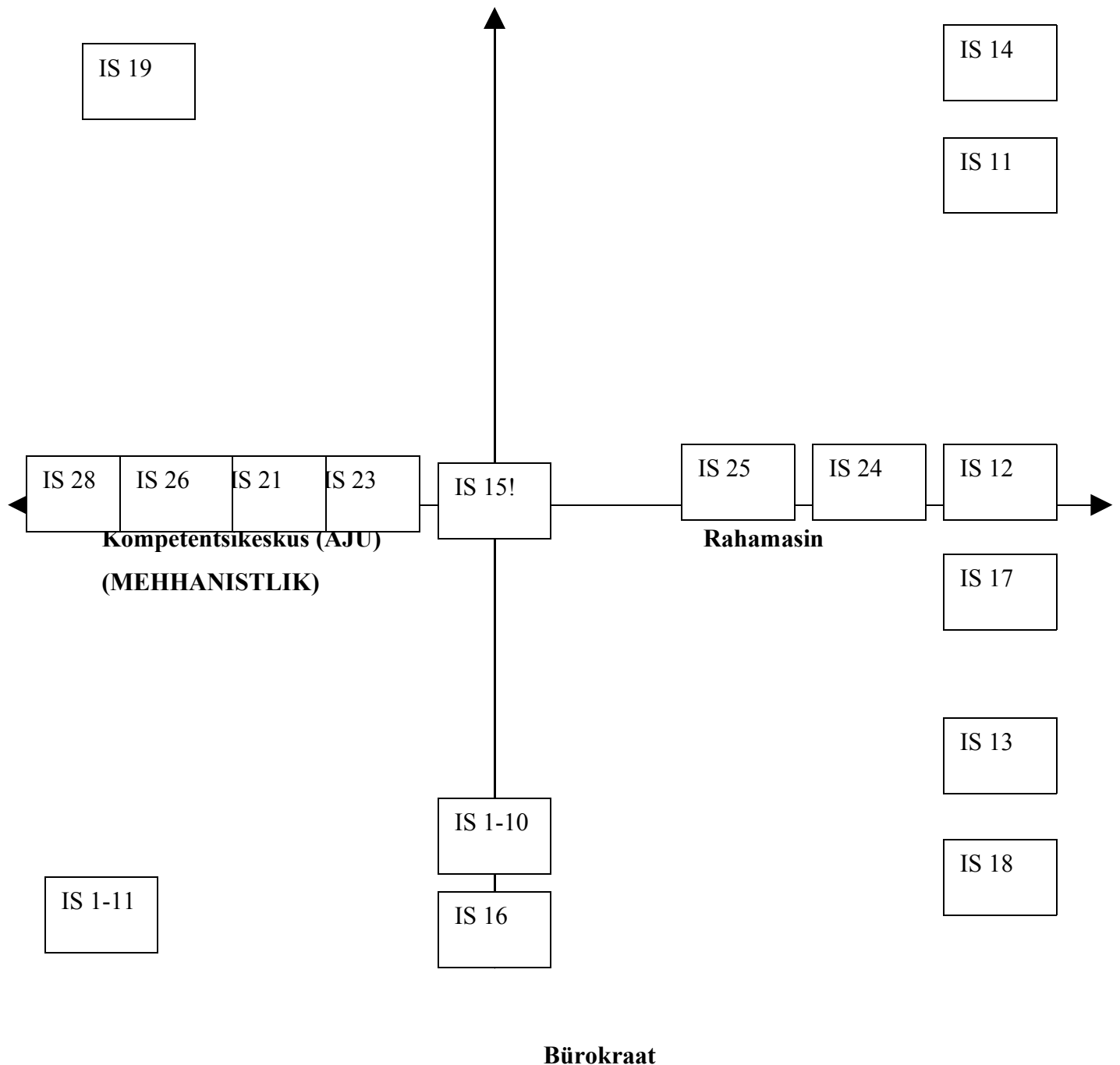
**IS 28** ta võiks olla natuke klaabu moodi. Ta on kerajas, kel on jube suur pea. Tal on väiksed jalad ja liiga suur pea. Keha nagu polekski. Keha jääb sinna varju. On pea, käed ja jalad, ta on hea, tal on triibulised sokid. Hetkel on nii, et pea on niivõrd suur, tarkust täis, et keha ei tule järgi. Aga iseenesest on ta ikkagi sõbralik ja hea.

Vastupidiselt ühele teisele eespool kirjeldatud loomale (suur keha, palju väikeseid päid ja suur paks kõht) on sellel elukal suur pea ja väga väike keha. On see edukas juhtimine, millele ei jõua armetu keha järele või jällegi väga arukas töötajaskond ja halvasti välja arendatud tugisüsteem, seda vastaja ei täpsusta, kuid ruumi on mõlemaks oletuseks.



Joonis 23 IS 28 poolt joonistatud klaabu

## Sisuekspert



Joonis 24 Vastandpaarid vastustest, mis väljendasid seda, kas töötaja tunneb end pigem bürokradina või sisueksperdina ja kas integratsiooni sihtasutus on ühiskonna jaoks pigem kompetentsikeskus või rahamasin.

<b>Metarefleksiivsed- eksperdid</b>	<b>Autonoomselt refleksiivsed- bürookraadid</b>
IS 19	IS 13
IS 14	IS 18
IS 11	IS 17
	IS 1-11
	IS 1-10
	IS 16

Tabel 5 Autonoomselt refleksiivsed ja metarefleksiivsed end bürokraatideks või ekspertideks nimetava ja Sihtasutust rahamasinaks või kompetentsikeskuseks pidavate kontekstis.

IS 19 eristus kõigist vastajatest sellega, et pidas ennast kindlalt sisueksperdiks ja sihtasutust kompetentsikeskuseks. Ta on ainus, kes selliseid rolle tänase olemasoleva situatsiooniga seesuguselt kokku viis ja kes sisueksperdina ei pidanud sihtasutust rahamasinaks.

IS 1-11 oli omanäoline just seetõttu, et ainsa bürokraadina rääkis ta sihtasutusest kui kompetentsikeskusest. Teised bürokraadid olid pigem arvamusel, et tegemist on rahamasinaga või ei omanud sihtasutuse rolli suhtes arvamust üldse.

IS 14 ja IS 11 peavad end küll sisuekspertideks, kuid sihtasutust ennast pigem rahamasinaks.

IS 13, 18 ja 17 on seisukohal, et sihtasutus on pigem rahamasin ja peavad ennast bürokraatideks.

IS 1-10 ja IS 16 usuvad end täitvat bürokraadi rolli, kuid ei ole sihtasutuse kuuluvuse suhtes selget seisukohta väljendanud.

IS 23, 21, 26 ja 28 kalduvad sihtasutust iseloomustama kui kompetentsikeskust ja enese rollist räägivad vähem. Tähelepanuväärne on siin see, et kõik need vastused on antud just fookusgrupi käigus.

IS 25, 24 ja 12 räägivad sihtasutusest pigem kui rahamasinast kuid enda roll jutust selgelt välja ei tule.

IS 15 jääb oma arvamusega sihtasutuse rollist kahe vahele kuna ühes vastuses räägib ta minu arvates pigem rahavahendaja ja teises kompetentsikeskuse ning koostöövõrgustike looja rollist. Ennast ta esile ei too.

Sisekommunikatsiooniauditist jäi mulje, et enamik sihtasutuse töötajatest peab oma töökohta pigem mehhanistlikuks rahamasinaks. Võib ütelda, et üle poole aasta hiljem on minu

intervjueeritavate näitel need seisukohad tasakaalustunud. Siiski on veidi enam neid, kes kalduvad sihtasutust nägema kui rahamasinat.

Sama lugu on bürokraatide vs sisuinimestega. Täielikult ei ole välistatud sihtasutuses ka sisueksperdi roll, kuid end bürokraatideks pidavaid on intervjueeritavate seas kaks korda rohkem.

### **5.2.5 Ajaline muutus**

Kuna intervjuudest tuli välja meenutusi, viiteid tänapäeva ja soove homse osas, siis otsustasin need panna ajalisele skaalale: eile, täna, homme positiivse ja negatiivse valguses.

**IS 14** *Meie üksuses on see tegelikult tagasiminekuks, sest seni kuni me olime eraldi oli meil lihtsam ka mõnda protseduuri ignoreerida ja niiviisi nii, et ma võtaks strateegiast just selle sisu poole ja suunaks näiteks neid samuseid reedeseid koosolekuidki, et räägitaks sisudest ja protseduuri asju ei räägitaks koosolekul vaid sellega kellega on siis vaja või on need kirjalikult olemas ja kui tekib küsimus, siis arutatakse, aga et praegu nagu on see info jagamise koosolek mitte probleemide lahendamise koosolek.*

Vastaja jaoks olid kunagised üksuse koosolekud pigem probleemide lahendamise koosolekud ja tänapäeval on see muutunud pigem informeerimiseks. Siin on huvitav tähele panna, et ühes eelnevas vastuses teine retsipient soovis veelgi enam tunda juhi kindlat kätt reedesel üldkoosolekul, mis näitab veelkord ilmekalt kui erinevad on eri tüüpide ootused oma töökoha suhtes.

**IS 15** *nemad tegelesid oma seltsidega näiteks, tegid neile projekti konkursse, toimus sihuke isiklik suhtlus kõik oli nagu selline nagu väike armas ja neli korda aastas toimus nende avatud konkurss, kus üks projektijuht suhtles umbes nagu individuaalselt kõikide taotlejatega, et nüüd ta peab jah tegelema paraku kõik võimaliku aruandlusega, tegelema mingite probleemide lahendamisega*

*/---/*

*üks võimalus on tugiteenuseid täiendada, täiendavalt juurde tuua. Senimaani ei ole Sihtasutusel ühtegi juriidilist teenust, ühtegi hankespetsialisti olnud, kelle abi kasutada. Meil on nagu miljonilised lepingud partneritega neid lepinguid ei vaata mitte keegi läbi ja me ei ole millegi eest kaitstud ja samamoodi riigihanked*

*/---/*



*Sihtasutuse organisatsioon muutub paremaks, kui Sihtasutuse juhtkond, siis tunnistaks endale finally, lõpuks, et kõiges ei ole süüdi tema töötajad, teiseks ainult töötajad ei ole saamatud ja ei ole midagi ära teinud, vaid ta võiks korra ka enda peale mõelda, kas nemad peaks midagi teistmoodi tegema, kas tema töötajad teeksid siis tööd paremini.*

Esimeses lõigus vastaja kirjeldab ühe üksuse tööd, mis nüüdseks on muutunud pigem aruandlusega tegelemiseks, tulevikus paremaks töökorraldamiseks näeb ta ühe võimalusena tugiteenuste täiendamist ja juhtkonna suhtumise muutmist oma alluvatesse.

**IS 17** *Me olime, esindasime sihtasutust igaüks füüsiliselt, isikuliselt kõikidel tasanditel – juhatajast kuni noh väiksema tegijani. Nüüd on väga palju ära jaotatud tegelikult. Et rahastajatega käib rääkimas juhataja, juhataja esindus.*

*/---/*

*Ja mida vähem meid oli, seda kiiremini oli meil võimalikum mööda minnes kokkuleppeid sõlmida ja nendest kinni pidada*

*/---/*

*Ennem oli see info noh jaotatum, laiali. Et meid oli neli tükki ja kõik neli tükki olid multifunktsionaalsed. Üks läks minema, siis kolm tükki ikka jäid ja olid endiselt edasi multifunktsionaalsed, nüüd kui see üks läheb minema, siis see funktsioon läheb temaga.*

Siin tuleb eelmiste aegade meenutusena välja see, kui väike oli tegelikult integratsiooni sihtasutuse meeskond veel mõned aastad tagasi ja kui palju laiemad olid tol ajal projektijuhtide volitused.

Uurijana leian siin ka viite hierarhia ja bürokraatia olulisemaks muutumisele. Tänu tihedale infovahetusele ja üksteise asendamisele levis teadmus ühtlaselt ja vastaja peegeldab siin minu jaoks teoorias välja toodud „aju“ tüüpi organisatsiooni, milles oleks mugav töötada metarefleksiiivsetel inimestel.

**IS 23** *Mina tahtsin öelda, et tegelikult ma tunnen teravamalt seda, et minu ootused sellele, miks ma sihtasutuses peaksin töötama ei ole päris need, mis mulle sihtasutus on otseselt esitanud, nii et veel aasta tagasi ma veel nii teravalt ei tundnud seda ei tundnud*

*/---/*

*Ma ütleksin, et ma täna töötan nagu teises asutuses, asukoha mõttes, üksuse, suhete mõttes. Ainuke, millega saan paralleele tõmmata on kommunikatsioon. Ülejäänud on tohutult muutunud*

Täna on sihtasutuses kehvem töötada kui eile. Tema jaoks on viimane aeg kaasa toonud tohutult muutusi, mis ei ole olnud alati positiivsed.

**IS 1-11** *Me oleme hästi hoidnud teda kui asutust. Ja ma ütleksin, et siin olevad inimesed on ka nagu ikkagi oma valdkonna arengu eest väljas. Ja võib-olla ma midagi ei muudakski kohe kui, kui sa ütled, et homme oleks teisiti. Ma midagi ei muudaks, sest ma ei poolda sellisest, sellist muutust, et tuled hommikul tööle, ütleb, et sina-sina ei ole tööl, sina lähed teise kabinetti, sina, sina... See on nagu natukene direktori komme.*

Asutust on läbi aegade hästi hoitud ja inimesed on oma töösse kõvasti panustanud. Vastusest koorub välja ka ootus kaasamiseks ja viide vanaaegsele juhtimisstiilile, mis ei sobi enam tänapäeva. Pakun välja, et siin väljendatud nn „direktori komme“ kuulub teooria järgi pigem X tüüpi juhile, kes sobiks juhtima mehhanistlikku, mitte aju tüüpi organisatsiooni.

**IS 25** *Tähendab selles mõttes, ei ole nagu muutust toimunud, et minu sisekommunikatsiooni vastused on suht samaks jäänud. Ja sellel skaalal on see pigem kaks. **Siis pigem vähenenud?** IS25, noh jah. Enam- vähem sama, positiivsuse negatiivsuse suhe on sama. **IS23, aga mina ütleksin, et teistes asjades.** IS25, ei ole, mul on samades asjades*

Vastaja keerutab ja väldib otsest vastamist, kuid lõpuks murdub ja ütleb, et tema arvates on olukord jäänud sama kehvaks, kui ta oli enne. Olulisi muutusi ei ole tema jaoks toimunud.

**IS 27** *Kindlasti annab paremaks minna, aga mina tunnen ka, et nende aastate jooksul, mis ma siin olen olnud, ma olen nii palju erinevaid asju teinud, et ma olen saanud tegevusi teha ja ma olen saanud teisi aidata ka maja sees, et ma isegi ei kujuta ette mis võiks veel kolme aasta pärast juhtuda.*

**IS 28** *Siin on nagu see ametikoht nagu kahetine koht. Et ühest küljest- oodatakse nagu tunnustust, märkamist, head sõna, aga lõppkokkuvõttes ei oodata seda minult. Ehk et, ma*

*mõtlen ennast nagu kuue kuu pärast. Liigun suhteliselt palju majas ringi ja suhtlen ka palju ja ma olen märgatav, aga ma saan aru, et see ei ole see, mida oodatakse.*

*/---/*

*Mul ei ole siin sellist mitte ühtegi konkreetset fakti või või uuringut näidata aga puhas tunnetuslik küsimus, et mulle tundub, et see suhtlemine väljapoole on läinud paremaks. Ehk, et ka meie võib olla partnerid suhtuvad meisse paremini kui võib olla kui varem.*

Juht tunnistas, et tema võimuses ei ole kõike paremaks muuta, sest tunnustust oodatakse kelleltki teiselt. Kellelt, seda ei selgu.

Väljapoole suhtlemine ja partnerite suhtumine on tema arvates täna parem kui eile.

**IS 1-11** *et ühe töörühma ma isegi paneksin kokku ja hakkaksin mõtlema seda et, mida tähendaks integratsiooni sihtasutuse töö kümne aasta pärast. Et me natukene seda sügavamalt mõtleksime, et me ei vaataks vaid integreerijaid, vaid mõtleksime et, missugune oleks meie koht. Ja just mõtlen ma seda eestluse säilitamisel, mida me teeme*

**IS 24** *Ma loodan, et kolme aasta pärast on see sihtasutus selline koht, kus meil on võimalik ka neid bürokraatia reegleid natuke loovamalt lahendada. Et me ei nõua, et kõik on standardselt ühesugused, et me lubame teatud juhtudel erandeid, teatud juhtudel on nagu paindlikum see süsteem.*

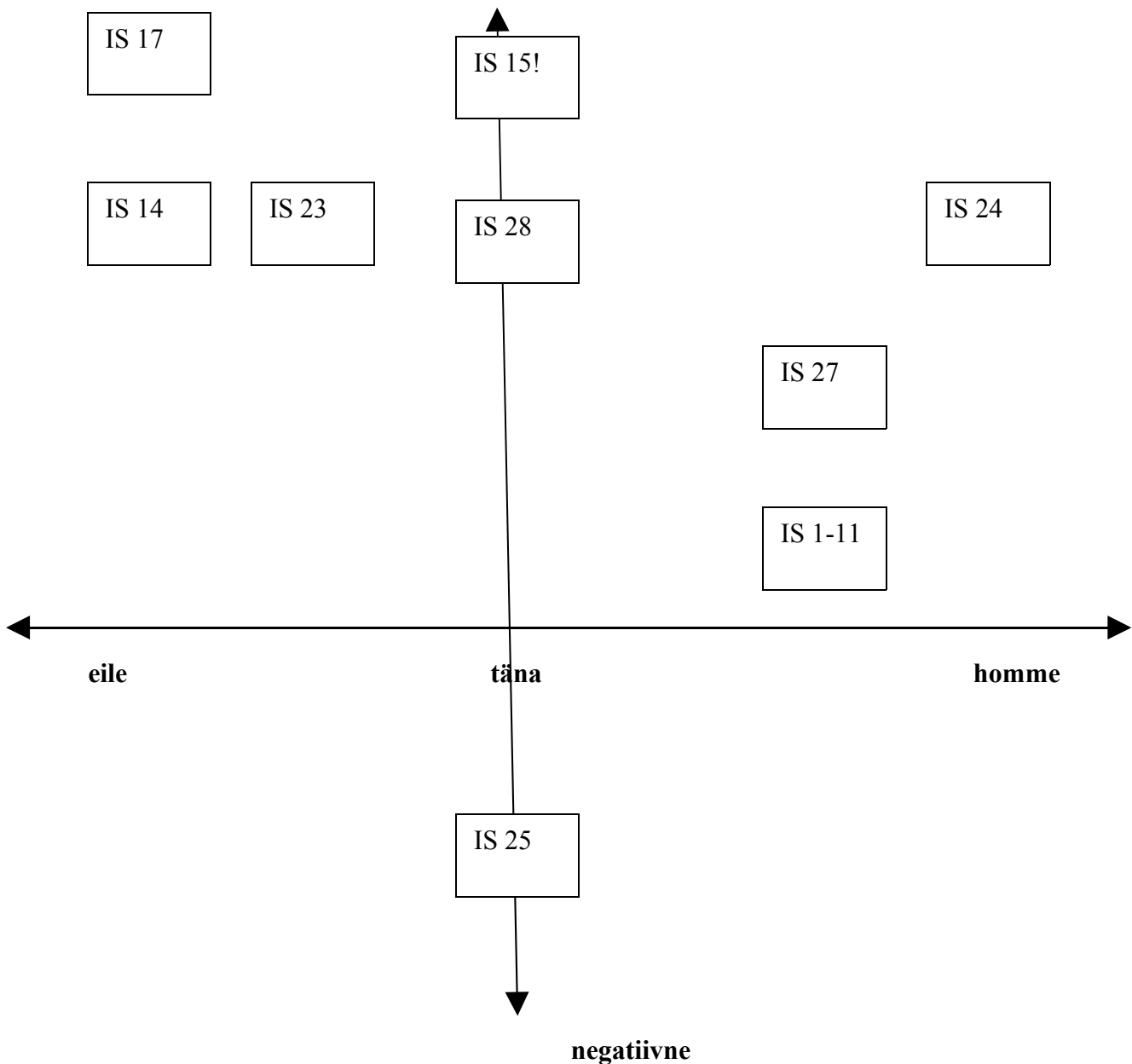
*/---/*

*mõtle kui lahe, kui oleks kolme aasta pärast kus mitte juhid ei kogune siia jagama teadmisi, vaid tulevad siia kõik need projektijuhid ja assistendid ja ütlevad: issand, kui lahe, teeme niisuguse asja. Et see keskkond, see töö, see kõik, ka inimesed töökeskkond, see nagu innustab inimesi, see nagu annab, et ongi selline sisemine põlemine*

Homme võiks olla päev, mil mõeldaks sisuliselt sihtasutuse rolli peale eestluse säilitamisel, mil oleks vähem bürokraatiat, inimestel rohkem aega ja initsiatiiv soositud.

Sisemine põlemine, soov midagi reaalselt ühiskonna heaks ära teha on see, mis motiveeriks tulevikus mõlemat vastajat sihtasutuses tööd jätkama.

**positiivne**



Joonis 25 Vastandpaarid vastustest, mis väljendasid seda, kas töötaja tunneb, missugune oli töö sihtasutuses eile, milline on täna ja missuguseks võiks see kujuneda homme.

IS 15 on eraldi markeeritud seetõttu, et ta räägib mitmest asjast korraga. Sellest, kuidas enne oli hea, täna on halb ja homme võiks olla parem. Jutust kumab läbi igatsus rohkemate sisuliste tegevuste osas.

IS 17, 14 ja 23 meenutavad pigem kaunist eilset, mil sihtasutus oli väiksem, võimalus sisu ja sihtrühmaga tegeleda suurem. Samuti olid enne projektijuhtidel märksa laiemad volitused kui täna.

IS 28 räägib tänasest positiivses- ja IS 25 samal ajal negatiivses kontekstis.

Helgema homse suhtes on positiivselt häälestatud IS 24, IS 1-11 ja IS 27.

### **5.2.6 Ametininimetuse muutus- projektijuhist koordinaatoriks**

Intervjuude käigus tuli ootamatult sisse uus temaatika. Nimelt muudeti 2009. aasta alguses kõikide projektijuhtide ametininimetus koordinaatoriteks. See tundus olevat oluline probleem, sest ka nimetusest ja selle tõlgendusest sõltub töötaja rollitunnetus.

Päris üheselt ei ole seda kahjuks võimalik mõista, kuid mul on hüpotees, mis leiab osaliselt tsitaatides kinnitust, et koordinaatori nimetus viitab pigem sisule, projektijuhi staatus vormile ja ükskõiksus sellele, et inimese jaoks on olulisemal kohal kodu ja perekond kui tööga seonduv. Tegu võib olla ka Archeri passiivse tüübiga. Seetõttu võtsin julguse paigutada need Archeri teooria järgi tabelisse metarefleksiiivsete, kogukondlikult- ja autonoomselt refleksiiivsete tüüpide järgi, kus kogukondlikult refleksiiivsete jaoks ei oma ametininimetust mitte mingit tähtsust, autonoomselt refleksiiivsetele on tähtis ametininimetusena „projektijuht“ (viitab juhtimisele ja sümboolsele võimule) ja metarefleksiiivsetele sobib pigem „koordineerija“ ametininimetuse, mis sümboliseerib nende jaoks sisueksperti ja valdkonna koordinaatorit laiemas tähenduses.

### **Mismoodi defineerivad töötajad end läbi ametininimetuse muutuse?**

#### **Pigem projektijuhi ametininimetust eelistavad seisukohad**

*IS 11 Alates seal noh on küll mõned alla 100 000 , aga ka miljonilised eksju, aga ka suuremad lepingud. Ja siis see tundub nagu nii ebamõistlik, et tegelikul peaks see ametininimetuse kajastama seda vastutust, mis sul on, et praegusel hetkel mul on tunne, et need ei ole vastavuses.*

Siit tuleb välja, et vastaja peab projektijuhti rohkem ja konkreetsemalt sisuliseks juhiks kui koordineerijat. Just vastutus on see, mis tema arvates eristab projektijuhti koordineerijast.

*IS 16 Ma arvan et see.. võib-olla kui funktsioonid see, et ütleme, et koordinaator puhtalt ainult koordineerib, siis projektijuhil on ikkagi oma eelarve, oma tegevused ja teeme algusest*

*lõpuni ja ma olen nagu, ütleme täidan veel finantstabeleid, annan nagu aru onju detailsemalt kui koordinaator, koordinaator ainult koordineeribki, ütleme, et ta võib-olla teataks oma ülemusele, et kuule mul nüüd leping lõppes, sa nüüd tegele edasi. Mina tegelen sellega algusest lõpuni, mis tähendab, et ma olen natuke laiemas funktsiooniga kui koordinaator*

Koordineerimist peab vastaja rohkem kaugemalt juhtimiseks. Projektijuht on korraga asjades näppupidi sees ja juht niisamuti kui spetsialist. Samas peab ta juhi tööks rohkem aruandlust ja tabelite täitmist kui koordineerija puhul.

**IS 18** *See ametinimetus peaks, kui lihtsalt lugeda, siis ta tekitab nagu arusaamatusi. Projektijuht oli nagu konkreetsem ja väitnud mingit alluvussuhet. Või mingit sellist asja. Kui üksuse juht tutvustas meid kõiki, siis kõik olid nagu koordinaatorid. Kuidas saab ühel üksusel olla nii palju koordinaatoreid?*

Koordineerijaid saaks justkui olla vaid üks (nt üksuse juht) samas kui projektijuhid vastutavad kindlalt oma projekti eest ja jälle tuleb mängu nimetus „juht“, mis viitab juhtimisele. Endised projektimeeskonna liikmed oleksid sellisel juhul automaatselt alluvad. Koordinaatori puhul see ilmselge alluvussuhe justkui puuduks.

**IS 1-11** *Noh, koordinaator, see sõna mulle meenutab sihukest sõna, nagu oli vanasti või noh ka praegugi on ministeeriumites nõunik. Sest nõunik on tegelikult inimene, kes ei oma vastutust.*

*Et koordinaator on ... inimene, ta koordineerib protsessi, kuid ta ei oma vastuta nende eest. Projektijuht ta nagu juhtis seda projekti ja ta kandis ka otsest vastutust selle projekti tulemuste eest.*

Ülaltoodud vastus võtab kokku kriitika koordinaatori ametinimetuse aadressil. Retsipiendi jaoks on see vastutust mitteomava ja tegelikkusest kaugeneva töötaja üldnimetus, kuid kõiki vastuseid iseloomustavaks jooneks on hierarhia ja mõnikord ka bürokraatlikule asjaajamisele tähtsuse omistamine, mis minu jaoks väljendab autonoomset refleksiivsust.

**Vahepeale jäävad arvamused, neutraalsed seisukohad**

**IS 12** Tegelt semantiliselt on see vale, vale sõna. Tegelikult, tegelikult on ka projektijuht vale sõna. Projektijuht on ju see, kes juhib seda mingit projekti eks. Projektijuhid on need, kes meile kirjutavad oma projekti taotluse, siis juhivad seda konkreetset projekti.

Siin vastaja kritiseerib tegelikult mõlemat nimevarianti. Ei ole päris õige ütelda, et ta arvamust ei oma, kuid tal ei ole selles osas oma kindlat seisukohta. Samuti ei paku ta välja omapoolset ametinimetust, mis võiks olla sobivam.

**IS 13** Kõik on sama, lihtsalt nimi on teine. **Kas selle nime sisulises tähenduses on sinu jaoks mingit muutust?** Nojah, koordinaator on natuke teine kui projektijuht, aga noh, mis seal ikka, otsustati

Selles vastuses väljendub selge ükskõiksus ja minu jaoks on tegemist pigem Archeri kogukondliku või passiivse tüübiga.

**IS 15** Nende ametinimetused oli eelnevalt eksperdid kuni selle hetkeni, mil kaks üksust ühendati ja siis toimus loomulikult vajadus, et ühtsustada seda, siis kõik lihtsad töötajad peavad olema projektijuhid, millest tekkis nagu vastuseis, sest projektijuhtimine tegelikult tähendab algust ja lõppu, aga nemad ei näe oma töös sellist projekti laadset algust ja lõppu ja sealt tekkis diskusioon, mis tähendas seda, et kõik üksused said hääletada.

Vastajal enesel puudus arvamus, kuid ta kirjeldas selle asemel protsessi. Minu jaoks on see märk ükskõiksusest.

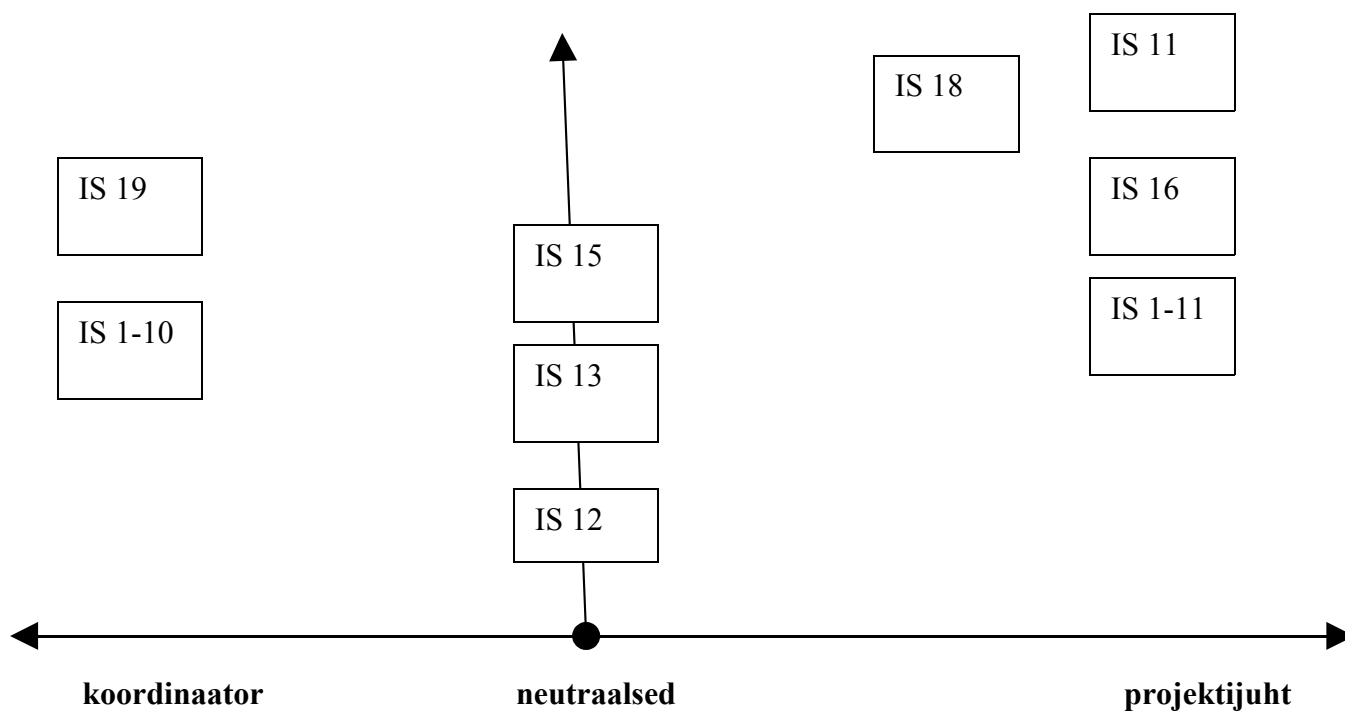
### **Pigem koordinaatori ametinimetust eelistavad seisukohad**

**IS 19** See sündis niimoodi, et vot kuna kaks üksust ühinesid esimesest jaanuarist 2009, siis selle kahe üksuse peale kokku oli üks osa inimesi, kes ütlesid, et nemad ei ole nõus olema projektijuhid. Nendele tundub, et see on siin ajutine töö või ajutine tegevus. Üks projekt lõpeb, teine algab. Järjepidavust ei ole

**IS 1-10** hetkel oli ta kompromissvariant ja ja minu arvates see koordinaator iseloomustab paremini, sest see projektijuht on mulle algusest peale tundunud, et see ei ole õige, sest see ei ole projekt, mida juhitakse, projekt on nagu kindla alguse ja lõpu asjaga, mida me juhime, tegelikult me juhime ikkagi, peaksime suunama seda valdkonda

Jutustades teiste arvamusest väljendab vastaja minu arvates tegelikult iseenese seisukohta ja tema jaoks on projektijuhtimise negatiivseks pooleks tegevuse ühekordsus. Teises vastuses ütleb seda retsipient otsesõnu.

Järjepideva tegevuse tagab valdkonna koordinatsioon, mitte ühekordsete projektide juhtimine ja see ongi peapõhjus, miks olen ma liigitanud koordinaatori nime soosivad pigem metarefleksiiivete hulka.



Joonis 26 Vastandpaarid vastustest, mis väljendasid seda, kas töötaja tunneb eelistab pigem projektijuhi või koordinaatori ametinimetust. Keskel asub neutraalne positsioon

Kogukondlikult refleksiivsed- neutraalsed	Autonoomselt refleksiivsed- projektijuhid	Metarefleksiiivsed- koordinaatorid
IS 15	IS 11	
IS 13	IS 16	IS 19
IS 12	IS 1- 11	IS 1- 10
	IS 18	

Tabel 6 Kogukondlikult-, autonoomselt- ja metarefleksiiivsed ametinimetuse hindamise kontekstis.



IS 19 ja IS 1-10 soovivad oma valdkonda pigem koordineerida ja minu hinnangul on see metarefleksiiivsele tüübile omane suhtumine.

IS 11, 16, 1-11 ja 18 soovivad enesele rohkem võimu ja bürokraatlikku juhtimisfunktsiooni ning seetõttu paigutan nad autonoomselt refleksiiivsete alla.

IS 15, 13 ja 12 ei oma ametinimetuse suhtes ootusi ja arvestades selle peatüki konteksti julgen nad paigutada kogukondlikult refleksiiivsete kilda, kellele on kodu ja sõprussuhted olulisemad kui töö, kuigi mõningal juhul sobiksid nad ka Archeri järgi passiivseteks tüüpideks.

### **5.2.7 Integratsiooni Sihtasutuse kui töökoha tajumise mustrid**

Kokkuvõtvalt tekib vastandpaaridest analüüsitav muster vastavalt sellele, millisesse skaala osale nad eelnevas analüüsis asetustid.

<b>Iseseisev</b>	<b>Iseseisvusetu</b>	<b>Pol mõju tauniv</b>	<b>Pol mõju soosiv</b>
	IS 11	IS 11	
	IS 12	IS 12	
IS 17			IS 17
			IS 16
			IS 19
			IS 1-10
		IS 26	
		IS 18	
	IS 24		
	IS 13		
		IS 15	IS 15
IS 28	IS 28		

Tabel 7 Kokkuvõtte analüüsi esimesest vastandpaarist (iseseisev vs iseseisvusetu ja poliitilist mõju tauniv vs poliitilist mõju soosiv)

Ma ei saa otseselt väita (tuginedes tabelile 7), et need, kes tunnevad end iseseisvusetutena oleksid kohe ka poliitilise mõju suhtes taunivad, sest mitte kõik vastajad ei ole oma vastustes poliitilist mõju oma tööle maininud, kuid need iseseisvusetud (IS 11 ja IS 12), kes poliitilisest mõjust räägivad teevad seda väga negatiivses valguses. Sarnane seis on vastupidise korral; rohkem iseseisvust väljendanud retsipient on ka poliitilist mõju soosiv.

Tabelist nähtub, et poliitilise mõju suhtes on seis viigiline. Ühepalju on nii soosivaid, kui ka taunivaid seisukohti.

Iseseisvuse osas on lood teistsugused. Minu intervjueeritavate hulka sattus märksa enam iseseisvusetuid kui iseseisvaid.

Motiveeritud	Mittemotiveeritud	Kaasatud	Mittekaasatud
	IS 24		IS 24
	IS 12		IS 12
			IS 22
			IS 11
IS 26			
		IS 13	
		IS 19	
		IS 1-10	
		IS 17	IS 17
IS 28	IS 28		
IS 16			
IS 21			
IS 18			

Tabel 8 Kokkuvõtte analüüsi teisest vastandpaarist (motiveeritud vs mittemotiveeritud ja kaasatud vs mittekaasatud)

Tabel 8 järgi on IS 24 ja IS 12 nii kaasamata kui ka tugevasti häiritud motivatsiooniga. Mittekaasatute hulgas on teisigi, kuid nad ei ole väljendanud nii tugevat rahulolematust. Tundub, et kahe eelpool nimetatud vastaja puhul võib olla üheks motiveerituse vähendajaks just see, et nad tunnevad end mittekaasatuna.

Kaasatud ei ole rääkinud mulle motivatsioonist, kuid eelmist näidet ja teooriat aluseks võttes julgen väita, et kaasatute motivatsioon on kindlasti parem.

Tabelist nähtub, et kaasatute, mittekaasatute ja motiveeritute, mittemotiveeritute hulk intervjueeritavate hulgas on üpris tasakaalus.

Töökaaslased hoiavad	Töö hoiab
IS 19	
IS 16	
IS 17	
IS 26	
IS 27	
IS 28	
IS 12	
IS 15	
	IS 21
	IS 24

	IS 11
	IS 1-11
	IS 23
	IS 22

Tabel 9 Kokkuvõtte analüüsi kolmandast vastandpaarist (töökaaslased hoiavad vs töö hoiab)

Neid inimesi, keda hoiab sihtasutuses pigem hea seltskond on veidi enam (tabel 9). Võin väita, et töökaaslaste ja töö suhe on siingi tasakaalus. Samas, et nii suur hulk retsipiente väärtustab pigem inimsuhteid on huvitav fenomen. Eelnevate uuringute põhjal tundus, et sisulist tööd ja loominguvabadust soovitakse juurde ja see viitaks justkui sisulise töö, aga mitte inimfaktori olulisusele.

<b>Sisuekspert</b>	<b>Bürokrat</b>	<b>Kompetentsikeskus</b>	<b>Rahamasin</b>
IS 19		IS 19	
	IS 1-11	IS 1-11	
IS 14			IS 14
IS 11			IS 11
	IS 13		IS 13
	IS 18		IS 18
	IS 17		IS 17
	IS 1-10		
	IS 16		
		IS 23	
		IS 21	
		IS 26	
		IS 28	
			IS 25
			IS 24
			IS 12
		IS 15	IS 15

Tabel 10 Kokkuvõtte analüüsi neljandast vastandpaarist (sisuekspert vs bürokrat ja kompetentsikeskus vs rahamasin)

Kompetentsikeskuse ja rahamasina võrdluse osas on veidi enam neid, kes peavad sihtasutust pigem rahamasinaks, kuid intervjueeritavate hulgas ei ole neid siiski valdav enamus (tabel 10).

Teine lugu on end sisuekspertideks või bürokraatideks pidajatega. Viimaseid on vastajate hulgas märksa enam.

Otsest seost selles osas, et sisuekspert kindlasti peab sihtasutust rahamasinaks ja bürokraat kompetentsikeskuseks ei nähtu.

Eile	Täna	Homme
IS 17 (pos)		
IS 15 (pos)		
IS 14 (pos)		
IS 23 (pos)		
	IS 28 (pos)	
		IS 1-11 (pos)
	IS 25 (neg)	
		IS 27 (pos)
		IS 24 (pos)

Tabel 11 Kokkuvõtte analüüsi viiendast vastandpaarist (hinnangud sihtasutusele ajalisel teljel- eile, täna, homme ja teljel positiivne, negatiivne)

Tänast päeva nägi üks vastaja negatiivses ja teine positiivses valguses (tabel 11). Eilset kiitsid neli retsipienti ja usku paremasse tulevikku väljendasid kolm vastajat.

Uut ja paremat homset mainivad oma vastustes kolm retsipienti, kuid nii homsest kui eilsest rääkijad võivad tahta senises olukorras muutust. Vastavalt, kas siis endisele rajale tagasipöördumist või uue lehekülje avamist.

Koordinaator	Neutraalsed	Projektijuht
IS 19		
IS 1-10		
		IS 11
		IS 16
		IS 1-11
		IS 18
	IS 15	
	IS 13	
	IS 12	

Tabel 12 Kokkuvõtte analüüsi kuuendast vastandpaarist (hinnangud ametinimetusele teljel-koordinaator, neutraalsed ja projektijuht)

Koordinaatori ametinimetust eelistas poole vähem inimesi, kui projektijuhi tiitlit. Üpris suur hulk (rohkem, kui koordinaatoriks soovijaid) on neid, keda ametinimetus tegelikult üldse ei huvita.

	Iseseisvus	Pol mõju	Motiveeritus	Kaasatus	Ekspert	Bürokrat	Kompetentsikeskus	Rahamasin	Töökaaslased	Töö	
IS-11	-	-		-	+			+		+	A. IS kui rahamasina vähese iseseisvuse ja poliitilise raamistatusega rahulolematud
IS-12	-	-	-	-				+	+		
IS-13	-	-		+		+		+			
IS-24	-	-	-	-				+		+	
IS-18						+		+			B. IS formaalse rahamasina rolliga nõustuvad töötajad
IS-14					+			+			
IS-25								+			
IS-1-10		+		+		+					C. Poliitilise juhtme rolli täitja
IS-15		+						+	+		D. IS poliitikakeskse meeskonnana tajuvad töötajad
IS-17	+	+		+		+		+	+		
IS-16		+	+			+	+		+		
IS-19		+		+	+		+		+		
IS-1-11						+	+			+	E. IS kui kompetentsikeskust hindavad töötajad
IS-21			+				+			+	
IS-26			+				+		+		
IS-28	+	-	+				+		+		
IS-23							+	+		+	F. IS kui formaalne töökoht, mille sisuline roll ei ole oluline
IS-22				-						+	
IS-27									+		

Tabel 13 Kokkuvõtte eri tüüpidest integratsiooni sihtasutuses

Tabelist 13 selgub, et intervjueeritavad esindavad kuut erinevat rolliorientatsioonide tüüpi (A,B,C,D,E,F).

A ja B tüüpi ühendab arusaam organisatsioonist kui rahastamisaparaadist, kuid A hoiak on selles kontekstis rahulolematu ja poliitilise surve suhtes protestimeelne, B hoiak aga aktsepteeriv. Mõlemat gruppi ühendavaks fenomeniks on see, et sinna kuuluvad valdavas enamuses spetsialistid, kelle igapäevane töö on projektikonkursside ja hangete läbiviimine ning kes ei kuulu juhtimismeeskonda. Ainult üks retsipient on just vahetult enne intervjuu toimumist saanud üksuse juhiks, kuid vaevalt on see tema suhtumist sihtasutuse rolli veel tugevasti muutnud. Siinjuures IS 11 ja IS 18 soovisid olla pigem projektijuhid, kes vastutavad ise algusest lõpuni oma tegevuste eest. IS 12 ja IS 13 olid ametinimetuse suhtes neutraalsel, ükskõiksel positsioonil.

C ja D tüüpi iseloomustab nõustumine IS poliitilise juhtimisega, nende jaoks ongi ISi olemus lõimimispoliitikat tagav. Seejuures paistab silma D tüübi puhul töökaaslaste rolli hindamine, mida võib tõlgendada ka ühiste poliitikasihtide jagamisest tuleneva meeskonnatundena. Kui mõlemat gruppi kokku võtta, siis siin on napilt osakondade juhid ülekaalus (3:2). Kuulumine IS juhtimismeeskonda muudab loomulikuks selle, et neil on ühiste sihtide seadmisest tulenev meeskonnatunne. IS 15 oli ametinimetuse suhtes ükskõikne ja IS 16 ning IS 1-10 tahtsid, et sihtasutuse töötajaid nimetataks valdkondlikeks koordinaatoriteks. Viimane võib tähendada suuremat sisu eelistamist vormile. Teised ei olnud ametinimetuse osas oma seisukohta väljendanud.

E-tüübi iseloomustavaks jooneks on tugeva sisulise motivatsiooniga eksperdihoiak, millega seostub domineeriv IS kui kompetentsikeskuse roll. Sellesse gruppi kuulub üks juhtkonna liige ja ülejäänud on aktiivse hoiakuga spetsialistid. Sealhulgas vaid üks süvaintervjuult (IS 1-11), ülejäänud on fookusgrupis osalejad. IS 1-11 eelistas siinjuures projektijuhi ametinimetust, fookusgrupis ametinimetuse muutust ma ei küsinud.

F tüüp on passiivne, organisatsiooniga end mitte samastav. Siinsed vastajad on mõlemad väheaktiivsed spetsialistid fookusgrupiintervjuult ja nende tagasihoidlikus ning kartus end väljendada võib olla tingitud nii kogukondlikult refleksiivsest või passiivsest inimtübist kui ka kartusest oma tõelisi mõtteid kolleegide või ühe juhtkonna liikme ees avada.

Seega IS töötajate seas puudub ühine või ka domineeriv arusaam organisatsiooni tegevuse sisust. Töötajaskond jaguneb kolmeks erineva organisatsioonikuvandi järgi **rahastamiskeskseks, poliitikakeskseks ja kompetentsikeskseks**, samuti on nende rollitunnetuses näha eksperdi ja käsutäitja rollide erinevus. Organisatsiooni sise- ja väliskommunikatsiooni oluliseks sihiks peaks olema nende erinevate arusaamade vahelise vastuolu ületamine ja erinevate lähenemisviiside integreerimine.

## 6. Järeldused ja diskussioon

Selles peatükis võtan kokku töö põhijäreldused ja vastan eespool toodud uurimisküsimustele kogutud teoreetilise ja empiirilise materjali valguses. Põhiküsimusele annan vastuse esimesena ja teistele küsimustele järgnevalt.

**Milline on Integratsiooni Sihtasutuse töötajate isiklik rolliteadvus (so arusaamad ja ootused oma töö eesmärkide ja sisu suhtes, rahulolu, motivatsioon) organisatsiooni kontekstis ja kuidas see seondub nende arusaamadega oma organisatsiooni rollist ühiskonnas?**

Sisuliselt sain ma põhilisele uurimisküsimusele vastuse läbi järgmise alaküsimuse: **kui palju saab sihtasutuses töötades teha sisulist tööd ja kui palju on bürokraatiat?**

Sellele vastates pean mõnna, et ühest vastust siin ei ole. Integratsiooni Sihtasutuse töötajate suhtumine töösse kui oma eluprojekti on erinev ja vastavalt sellele on erinevad ka nende ootused.

Enamik töötajaid tundis end bürokraadina ja nad aktsepteerisid integratsiooni sihtasutuse kui rahajagaja rolli ühiskonnas. Palju kriitilisemad olid sisueksperdid, kelle ootused sihtasutuse kui kompetentsikeskuse suhtes olid kõrgemad. Vaid ühe näite puhul ütles sisuekspert, et sihtasutus on tema arvates ka kompetentsikeskus.

Ma võin väita, et võrreldes eelmisel aastal toimunud sisekommunikatsiooniauditiga on vastused sisu vs vorm osas tasakaalustunud. Auditist nähtus, et bürokraatia selgelt prevaleeris sisu üle ja see muutis need valdkonnaekspertid õnnetuks, kes olid aastatega harjunud pigem sisulise arenduse eest vastutama. Niisamuti tuli huvitav tulemus välja semantilise diferentsiaali kasutamisel, kus sihtasutuse töötajad pidasid oma töökohta veelgi hallimaks, kulukamaks, sõltuvamaks ja jäigemaks kui väliste sihtrühmade esindajad. Siin oleks olnud vaid pisike samm selleni, et negatiivne arusaam kanduks edasi majast väljapoole ja näitab



praktikas ilmekalt, et kui sisekliima ei ole korras, siis uhked panused väliskommunikatsioonis ei pruugi vilja kanda.

Häda ei oleks, kui jäiga mehhanistliku bürokraatiasina rolli teadvustataks kui loomulikku ja oma töökohale sihtasutuse inimesed suuremaid ootusi ei panekski. Paraku näib, et sihtasutuses töötab veel arvestatav hulk neid inimesi, kelle eesmärgiks on integratsiooni kui valdkonna arendus. Ühelt poolt on see loomulik vajadus enese tööst rõõmu tunda ja end arendada, kuid teisalt ei olegi Eesti ühiskonnas teist sellelaadset kompetentsikeskust ja valdkondliku võrgustiku loojat peale sihtasutuse. Täna on laiali saadetud ka peamiselt poliitilistest nõunistest koosnenud Rahvastikuministri büroo.

Mind häiris kõige rohkem seda tööd kirjutades tõik, et sihtasutus erineb oma deklaratiivsest rollist liiga palju. Arengueesmärgid, missioon ja visioon lubavad justkui suurel hulgal sisulist tööd ja mõtlevale inimesele loomingulist vabadust. Tegelikkus on teine. Ma leidsin intervjuueeritavate hulgas küllalt palju neid, kes olid oma rahajagajast bürokraadi rolliga leppinud ja kes ei oodanudki enam. Samas sain jutule ka paljude teiste töötajatega, kes igatsesid loomingulist vabadust ja sisulise panuse väärtustamist, aga nende arvates neile seda ei võimaldata. Viimased eristusid esimestest tugeva alamotiveerituse tõttu. Tuues kord veel paralleeli sisekommunikatsiooniauditiga julgen väita, et need metarefleksiiivsed tüübid, kel on eeldusi arendada integratsiooni kui valdkonda, on sihtasutuses töötades enamasti õnnetud. Need, kes mõtlevad pigem karjäärast, sõpradest või on Archeri liigituse kohaselt lihtsalt passiivsed, on sihtasutuses töötades õnnelikumad ja rahulolevamad. Kuid nii tekib mul uurijana küsimus, kas sellisel juhul sihtasutus ikka täidab enesele pandud ühiskondlikku rolli. Seal töötavate inimeste eluprojektid määravad ju paljuski nende ootused tööle ja konflikt seatud eesmärkidega, eriti missiooni ja visiooniga, tundub mulle möödapääsmatu.

Integratsiooni sihtasutus vastab pigem mehhanistlikule metafoorile ja majakana taamal vilkuv „aju“ tüüpi organisatsioon, mis võiks olla sobivaim kompetentsikeskuse loomisel, jääb ikka veel unistuseks.

Kokkuvõtvas tabelis eri tüüpidest sihtasutuses nähtub, et A ja B tüübid usuvad sihtasutusse pigem kui rahastamisaparaati, milles on vähe iseseisvust. B tüüpide puhul on eristuvaks jooneks olukorraga leppimine. Kas selle grupi liikmed on seetõttu autonoomselt refleksiiivsed ja huvituvad vaid karjäärast? Julgen kahelda. Pigem jäävad nad kõigi Archeri nimetatud

tüüpide vahepeale ja nende selgem määratlemine eeldaks psühholoogia valdkonda kuuluvaid lisauuringuid.

Vahepeale jäävad poliitikakesksed grupid (C ja D) võiks liigitada veidi selgemalt autonoomselt refleksiivsete kilda; neid võib huvitada rohkem karjäär (on nõus end painutama vastavalt poliitilisele survele) ja nad tunnevad end juba praegu täisväärtuslike meeskonna liikmetena, kelle arvamusega arvestatakse.

E gruppi kuuluvad töötajad hindasid sihtasutust kui kompetentsikeskust. Nendest enamik olid oma töö suhtes motiveeritud. Ma näen positiivset seost kaugema kultuuriideaali poole pürgimises ja selles, et need, kelle jaoks on sihtasutus kompetentsikeskus, on õnnelikumad ja rahulolevamad. Ma julgen viimast gruppi liigitada pigem metarefleksiivsete hulka.

F grupp eristub oma passiivse suhtumise poolest ja Archeri käsitluse kohaselt oleksid nad pigem passiivsed või kogukondlikult refleksiivsed tüübid. Jällegi vajan sellele küsimusele täpsemaks vastamiseks lisauuringuid.

Julgelt üldistades võib ütelda, et mitte üheski organisatsioonis pole mõtet seada liiga üllaid eesmärgi, kui need ei ole määratud täituma. Niisugusel juhul võidakse sinna esialgu küll tööle saada kriitiliselt mõtleval, loomingulisi ja kahtlemata vajalikke metarefleksiivseid tüüpe, kuid nende motivatsioon kaob esimeste kuudega ja edasi töötatakse vaid seetõttu, et „parajasti on halb aeg liikumiseks“. Seevastu võivad kogukondlikult refleksiivsed, autonoomselt refleksiivsed ja passiivsed tüübid olla rahul õlitatud bürokraatiamasinaga, mis annab neile piisavalt vabadust ja ei sunni liigselt loominguliselt pingutama.

Iseloomulikud olid ka mõned pildid, mis töötajad sihtasutuse kohta joonistasid, sh kauge ja kandiline kotkas, mitmepealine suure kõhu ja väikeste jalgadega lohe ning suure pea ja väikese kaela ja kehaga klaabu. Kaks viimast viitavad justkui mingile dissonantsile organisatsiooni arengus. Kas on juhtimine heitlik ja mitmesuunaline (palju päid) või tarkust palju (suur pea), aga tugiteenused tunduvad mõlema pildi puhul olevat nõrgalt välja arendatud? Esimesel variandil kõht paks ja jalad nõrgad ning teisel juhul suur pea ja väike keha.

### **Milline on töötajate iseseisvus ja poliitiline mõju nende tegevusele?**

Isikliku rolliteadvuse puhul on eristatav, et need, kes aktsepteerivad oma töös poliitilist mõju, tunnevad end iseseisvamatena. Need, kes oma töös iseseisvust ei tunnetanud, olid poliitilise

mõju suhtes märksa kriitilisemad. Ma ehk tohin järeldada, et iseseisvust tunnetavad rohkem need, kes poliitilise suunava mõjuga kokku puutunud ei ole.

Intervjueeritavate hulgas oli rohkem neid, kes mu analüüsi tulemusel liigitusid vähem iseseisvate hulka. Sisekommunikatsiooni auditist selgus, et sihtasutust peetaksegi sõltuvaks ja aktsepteeritakse, et sisuliselt ollakse ministeeriumi käepikendus. See on loomulik järeldus, kui nõukogus prevaleerivad poliitikud ja seda juhib minister.

Millist mõju avaldab Archeri eri tüüpidele otsustusvabadus ja poliitiline mõju? Lugeses vastajate arvamusi sai mulle selgeks, et mida kriitilisem ja kultuuriideaali poole püüdlevam on indiviid, seda vähem ta talub otsest poliitilist suunamist ja otsustusvabaduse piiramist.

Poliitiline mõju häirib neid ka seetõttu, et puudub riigiasutuse kompetents. Arvestades Eesti valitsuste efektiivset tööga ja seda, et rahvastikuministri meeskond vahetus alati koos poliitikuga, on arusaadav, et seda aega, mil üksteisest aru saadakse ja sisuliselt integratsiooni arendatakse, jääb väga napiks. See mõjub pärssivalt nii bürokraatidele kui ka sisuekspertidele. Esimesed ootavad sisulist arendust pigem ministeeriumi meeskonnalt, aga peavad tõdema, et nende kompetents ei ole selle jaoks piisav ja teised seetõttu, et „ülevalt“ kaela sadanud suunised võivad lõhkuda kogu pikaajalise ettevalmistustöö. Nii on raske leida motivatsiooni jätkata uue projektiga, nagu ekspert õigeks peab. Lihtsam on lasta otsustada neil, kes muidu niikuinii viimasel hetkel võivad oma tahtmise peale suruda. Olgugi, et see tahe ei pruugi olla sisuliselt õigustatud ja on empiiriaga tõendatud hinnangutele vastukäiv. Eriti raskeks võib olukord muutuda nüüd, kui Rahvastikuministri büroo on oma töö lõpetanud ja uus nõukogu esimees ei pea integratsiooni esmatähtsaks.

Oma iseseisvusele andsid kõige kriitilisema hinnangu A gruppi kuuluvad töötajad, kes olid vastu ka poliitilisele mõjule.

Poliitilist mõju pidasid loomulikuks ja soosisid seda D gruppi kuuluvad töötajad, kes tajusid integratsiooni sihtasutust poliitikakeskse meeskonnana.

### **Kui suur on töötajate kaasatus ja motivatsioon?**

Sisekommunikatsiooniauditist tuli olulise probleemina välja töötajate vähene kaasatus ja kurvakstegevalt väikene motivatsioon. Enamik neist ei tundnud, et nende sõnaga arvestataks, kaasamist hinnati puudulikuks ja rühmaintervjuul leiti, et initsiatiiv tapetakse juba eos. Mulle joonistus välja tõik, et need, kes ei olnud kaasatud, olid ka tugevalt alamotiveeritud ja vastupidi. End kaasatuna tundvad olid selgelt parema motivatsiooniga.

Kuigi ma ei saa kvalitatiivuuringu puhul teha kvantitatiivuuringule omaseid järeldusi, siis vastajaid tabelitesse paigutades jäid vastused tasakaalu. Üsna ühepalju oli nii neid, kes tundsid end hõlmatuna, kui ka neid, kes seda ei tundnud. Sisekommunikatsiooniauditi valguses, kus kaasatuse põhijärelduseks oli, et inimesed küll tahavad teha ettepanekuid sihtasutuse töö parandamiseks, kuid vähem on ettepanekuid tehtud, veel vähem töötajatelt arvamust küsitud ja omakorda veel vähem seda arvesse võetud, tundub mulle, et olukord kvalitatiivuuringute põhjal on paranenud. Muidugi tuleb siin vaadelda iga vastaja ametikohta, sest üksuste juhid andsid hõlmatuse osas hoopis positiivsemaid vastuseid, sest nad saavad otseselt osa juhtimisalasest informatsioonist.

Kaasatuse osas olid enim positiivselt meelestatud just D gruppi kuuluvad ISi poliitikakeskse meeskonnana tundvad vastajad ja kõige kriitilisemad A gruppi kuuluvad ja ISi kui rahamasina vähese iseseisvuse ja poliitilise raamistatusega rahulolematud töötajad.

### **Kas töötajatele on oluline motivatsiooniallikas pigem töö või kolleegid?**

Vastajaid esialgsetesse tabelisse paigutades tuli välja, et veidi enam on neid inimesi, keda sihtasutuses motiveerib tööseltskond. Ma liigitasin nad automaatselt kogukondlikult refleksiivsete alla, kuid annan enesele aru, et nad sobiksid samahästi ka passiivsete või isegi mõne teise tüübi alla. Neid, keda motiveerib töö, saab samuti liigitada nii autonoomselt refleksiivsete (karjäär) kui ka metarefleksiivsete (kultuuriideaal) kilda, kuid see oleks eeldanud lisaküsimuste küsimist ja põhjalikumat analüüsi. Siiski võin ma midagi järeldada nii olemasolevast vastandpaarist kui ka Archeri järgi paigutamisest.

Tundub, et mõned vastajad ei hinnanud teisi töökaaslaste struktuuri osana. Nende jaoks oli töö üks asi ja seltskond teine asi. Minu jaoks on siin viide mehhanistlikule organisatsioonile, sest sealgi liigub tööalane info peamiselt hierarhiat pidi ja oma sama taseme kolleege võetakse pigem kui kaaskannatajaid, aga mitte kui ühise eesmärgi poole liikujaid. Mulle tundub see mõisa teotöö narratiivina, kus loevad reeglid ja ülemuse käsk ja kus tööd peamiselt iseloomustavaks jooneks on töö raskus, mitte eneseteostus. Vähe oli neid vastajaid, kes oma ametist õhinaga rääkisid. Töö rohkus ja raskus tuli välja mitmetest vastustest, kus põhiteemaks olid hoopis teistsugused probleemid.

Tundub, et sihtasutuses inimesed tõesti ägavad üle jõu käiva koorma all. Kas sellisel juhul saab üldse mingist kaasamisest või kvaliteetsest analüüsist juttu olla? Vaevalt. Holograafilise

„aju“ tüüpi organisatsiooni tunnusjooneks on teatav ressursi ülejääk, mis võimaldab panustada mõtlemisele. Kuid siingi on vaja vaadelda inimesi Archeri tüüpidest lähtuvalt.

Ma arvan, et näiteks kogukondlikult refleksiivsed ja passiivsed inividid kasutavad suuremat vabadust pigem koduste asjadega tegelemiseks ja lõppkokkuvõttes võib neile antud vabadus olla kaotatud ressurss.

Uue kokkuvõtva tabeli järgi eristub selgelt grupp D, kes hindab sihtasutust kui poliitikakeskset meeskonda ja nende puhul ei saa ülaltoodud väide olla tõene. Pigem on jutt kaotatud ressursist nende inimeste puhul, kes hindavad töökaaslast olulistena, kuid on samal ajal alamotiveeritud (grupp A) või need, kelle jaoks on IS formaalne töökoht (grupp F).

### **Milline on olnud Sihtasutuses töötades muutus läbi aja positiivsel/ negatiivsel skaalal?**

Intervjueeritavate hulgas oli vähe neid, kes otsesõnu tänast sihtasutuses töötamist kiitnud oleks. Täna rääkides jäi see pigem tasakaalu - üks kiitis heaks ja teine laitis maha. See võib tunduda hea märk sellest, kui vähe on kritiseerijaid. Sisekommunikatsiooniauditi valguses oleks oodanud viimaseid märksa enam.

Samas pean enesekriitiliselt möönma, et rääkisid ju täna ka need vastajad, kes hindasid oma tänast sisulist tööd ja sihtasutuse rolli, kuid analüüsitava aja dimensiooniga vastandpaaris olid just need, kelle puhul leidsin vastuses spetsiaalselt esile toodud ajalise mõõdme.

Uurijana on mulle tähtis, et kui vastajad tahtsid rääkida minevikust, siis oli olnud töötamine sihtasutuses neile rohkem meeltemööda. Vastuseid analüüsides tundus mulle, et minevikus oli olnud sihtasutus pigem väike „aju“ tüüpi organisatsioon, kus kõik oskasid kõike ja üksteist suudeti kergesti asendada. Samuti tundus vastajatele, et enne tegeleti rohkem sisu ja vähem vormiga. Niisamuti näis mulle, et vastajate tulevikunägemus on seesugune, kus ekspertiis prevaleerib tehnilise töö ees.

Täna uute juhtimisteooriate valguses tundub, et ka suuremad organisatsioonid saaksid olla „aju“ tüüpi holograafilised ja bürokraatiamasina loomine kohe pärast töötajaskonna kasvu ei ole ilmtingimata vajalik. Ehk võiks seda sihtasutuses proovida, kui vastutasuks oleks motivatsioon kõrgem neil, kellest oleks kasu integratsiooni kui valdkonna arendamisel.

### **Mil moel mõjutas töötajaid ametinimetuse muutus- projektijuhist koordinaatoriks positiivsel/ negatiivsel skaalal?**

Intervjuudest tuli välja, et koordinaator võiks sobida paremini sisueksperdiks ja projektijuht juhiks, kes vastutab ühe kindla projekti eest. Esimeste intervjuude tegemise aegu oli konflikt ametinimetuse ümber just oma lõpu leidnud ja kuna emotsioonid olid kõrgel, siis sellest räägiti alguses küsimata. Hiljem küsisin seda spetsiaalselt, et teada saada kui palju, siis inimesi tegelikult oma töö juures toimuv huvitab. Võib ju küsida, et mis selles on nii olulist? Ametinimetuse on üks ja minu arvates oluline osa inimese identiteedist töökohal. Selles suhtumises väljendub tema ootus. Kas tahetakse juhtida protsesse, olla sisuline ekspert või ei huvita töö juures toimuv niivõrd, et sellele üldse tähelepanu pöörata? Niisugusel moel analüüsides tekkis mul võimalus paigutada vastajad esialgu eri Archeri tüüpide alla, sest minu hinnangul on sisust huvitatud koordinaator pigem metarefleksiiivne, juhtimist esmatähtsaks pidav projektijuht pigem autonoomselt refleksiiivne ja ükskõikne kogukondlikult refleksiiivne või passiivne tüüp.

Mind üllatas näiliselt ükskõiksete nii suur hulk. See võis olla tingitud ka sellest, et otsus oli juba tehtud ja polnud mõtet enam sel teemal liigselt pead vaevata. Vastuseid analüüsides mulle tundub, et siin võib peituda võti mõistmaks, et mingi osa sihtasutuse töötajaskonnast käib töö pigem hea seltskonna kui töö enese pärast ja ametinimetuse muutus jätab neid niisama ükskõikseks kui üllad eesmärgid.

Uues kokkuvõttes tabelis jäävad projektijuhid sihtasutust pigem rahamasina kilda liigitavate hulka (A ja B), kuigi neid jagub siin-seal ka teistesse gruppidesse. Integratsiooni sihtasutust poliitikakeskse meeskonnana tajuvad töötajate hulgas oli enam neid, kes pidasid end sisu koordinaatoriteks (grupp E).

Teoreetilisest materjalist tundus mulle siinkohal tähtis üks Gareth Morgani võrdlus kosmosesüstikust ja empiirilisest materjalist ühe tippjuhtkonda kuuluva vastaja arvamus oma tööst kui kosmonautide kosmosesse aitamisest.

*IS 28 „Praegune ametikoht ei ole küll valdkondade arendus, /---/ aga ikkagi võib olla see soov kaasa aidata. Ehk praegu on ta selline kosmonautide kosmosesse aitamine.“*

Suurepärane näide on siin USA kosmosesüstiku Challenger hukkumiseni viinud sündmusteahel ja probleemide varjamine. Soov süstik õigel ajal kosmosesse saata sundis maha vaikima probleeme plahvatuse põhjustanud tihenditega. (Morgan, 1997: 203)

Ehk ülaltoodut arvestades oleks hea, kui kosmonautide hulgas oleks piisavalt metarefleksiivseid, kes innukalt uuriksid võimalikke vigasid ja arendusvõimalusi ning huvituksid oma tööst kui olulisest osast kaugema kultuuriideaali täitmisel?

## **7. Soovitused**

### **Eri tüüpidega arvestamine sihtasutuse juhtimises**

Archeri klassifikatsiooni järgi jagades võib oletada, et metarefleksiivsed vajavad oma tööst rõõmu tundmiseks kaugemat kultuuriideaali. Selle jaoks on vaja, et organisatsiooni missioon, visioon ja väärtused oleksid olemas, teadvustatud ja vastaksid tegelikkusele.

Autonoomselt refleksiivsetele võiks olla piisav oma töös selgete, kuigi lühemaajaliste eesmärkide nägemine. Tegevuskavade ja protseduuride liiga sage muutmine võib nende motivatsioonile halvasti mõjuda.

Kogukondlikult refleksiivsed ja passiivsed tüübid võivad vajada pigem selgeid suuniseid ning nad ei pruugi olla kuigivõrd huvitatud kaugetest eesmärkidest ja enese karjäärist valdkondliku sisueksperdina.

A tüübi puhul, kes näevad sihtasutust liiga rahastamiskeskseksena, on vaja selgemalt näidata, kus algab ja lõpeb koordinaatori vabadus ja neile on vaja minu hinnangul lubada raamide sees suuremat iseseisvust. Seda tehes on võimalik, et tulevikus panustavad nad märksa enam integratsiooni sisulisse arendamisse. Nende kaasamine juhtimisotsustesse on motivatsioonile määrava tähtsusega.

B tüübi puhul, kes nõustuvad sihtasutuse kui formaalse rahamasina rolliga, on oluline töö stabiilsus ja ettemääratus. Liiga järsud muutused lõhuvad nende motivatsiooni ja enesekindlust. Seega tuleb muutuste juhtimise puhul neile eriti palju selgitada selle põhjuseid ja arvatavaid tagajärgi.

Mõlema grupi puhul on oluline, et pärast tegelike eesmärkide teadvustamist, vabaduse lisamist ja otsustesse kaasamist muutuks nende suhtumine ja nad hindaksid sihtasutust rohkem kompetentsikeskusena.

C ja D tüüpidele, kes tunnetavad sihtasutust poliitikakesksena, on samuti oluline teada oma vabaduse määra, kuid siin on pigem tähtis olemasoleva meeskonnatunde hoidmine ja säilitamine. Liiga mugavaks ei tohi nende elu kujuneda, sest selle grupi puhul on nähtav grupiaju tekke oht. Viimane võib pärssida vigade nägemist ja kokkuvõttes võib halvasti mõjuda integratsiooni kui valdkonna arengule (vt Archeri näidet kosmosesüstikust).

E grupp, kes näeb sihtasutust kompetentsikesksena, on kõige paremini tasakaalus näitajatega ja juba täidab sihtasutuse kui kompetentsikeskuse rolli. Seda gruppi edasi uurides leiab vastuse sellele, kuidas teisigi töötajaid olemasolevate tingimuste juures „aju“ tüüpi organisatsiooni poole suunata.

F tüüpi töötajaid, kelle jaoks on sihtasutus formaalne töökoht tuleb veidi enam tagant torkida, et avalduks nende tõeline potentsiaal. Abi on nii julgustamisest kui ka lihtsast inimlikust tähelepanust ja hoolimisest.

### **Kompetentsikeskuse arendamine**

Mitmetest vastustest kõlas konkreetseid lahendusi.

Infotehnoloogia aitab muuta tehnilise töö kergemaks ja kui masina jaoks lähevad protseduurid liiga keeruliseks, siis oleks abi hankespetsialisti palkamisest, kes aitab eksperte hangete läbiviimisel.

Minu hinnangul on oluline, et siinjuures panustaks Eesti riik europrojektidesse rohkema omafinantseeringuga, sest praegu püütakse investeerida minimaalselt samaaegselt kuhjates arengukavasse tegevusi maksimaalselt. Kõige selle tulemusel on rahade jaotamine eri hangete vahel killustunud ja tugiteenuste arendamine pidurdunud. Viimase tingib asjaolu, et Euroopa Liit soovib pigem investeerida reaalset kasu toovatesse tegevustesse, mitte liikmesriikide avaliku halduse arendamisse. Seda eeldatakse pigem riikidelt endilt ja protsendid, mis projektirahadest tohib administratiivkuludeks kanda, jäävad ajapikku aina väiksemaks.

Kompetentsikeskuse loomiseks tuleb minu hinnangul täna lisaks hangete läbi viimisele arendada andmete kogumise ja nende analüüsimise potentsiaali ehk tugiteenuseid, mis ei sõltu projektide algusest ja lõpust. Lisaks on vaja kindlasti kaardistada eri valdkondade pädevad töötajad ja leida neile sobivad väljundid oma oskuste arendamiseks.



Siinjuures tunduvad sobilikud mõned väliskommunikatsiooniauditist kõlama jäänud soovitused, sh:

- Aktiivselt **kommenteerida** väljaspool sihtasutust valminud integratsiooni- ja rahvusteteemalisi (nt Euroopa Komisjoni) **uuringuid**, tõstes niimoodi esile ISi kui eksperdi rolli.
- Siduda ISiga senisest enam **analüütilist** ja **sotsioloogiliste uuringute** potentsiaali, seda nii organisatsiooni siseressursside arvelt kui ka kaasates väliseid eksperte.
  - Eraldada iga-aastaselt stipendium sotsioloogile, kes süveneb integratsiooniteemadesse, tootes põhjalikuma kvaliteetse uuringu.
  - Korraldada arvamusuuringuid, mis puudutavad integratsiooni, rahvuste läbikäimist, meediatarbimist jms.
- Lõimumissõnumite levitamisel kasutada **eri kommunikatsioonikanaleid**, mh kaaluda väljaande à la Ruupor taaslustamist, levitades seda kord kvartalis suure lugejaskonnaga päevalehe vahel, nii eesti- kui ka venekeelsena.
- Korraldada **avalikke üritusi**, millest kord aastas toimuks sisuline lõimumisteemaline konverents/seminar (välisesinejaga) ning kord aastas avalik üritus käidavas kohas Tallinnas ja/või Ida-Virumaal (näiteks Interfesti traditsiooni taaslustamine).
- **Motiveerida erasektorit** senisest enam lõimumisele tähelepanu pöörama, korraldades näiteks konkurssi „Rahvuste ühendaja” või „Aasta integreerija”.
- Koostada ja levitada projektide tulemuste põhjal **valmivaid uuringuid**, andes valiku juhtumi uuringutest välja raamatuna.

(Toots, Moorast: 2008)

Lisaks võiks luua temaatilised e-kirja listid kaasamaks eksperte väljastpoolt. Tähtis on töötajatele teadvustada, et neil on peale infosaamise õiguse ka infoandmise kohustus (info loomine).

Üksustevahelise infoliikumise parandamiseks on vaja valdkondlikke ja programmipõhiseid töögrupe ning projektide edulugusid. Valdkonnapädevust on vaja suurendada töötajates ka läbi majasiseste ja –väliste koolituste.

### **Iseseisvuse suurendamine**

Kui indiviid on kriitiline ja loominguline, siis võiks talle lubada vabadust, mis mahub seadusandluse raamidesse, mitte hoida jäika joont ainult seetõttu, et kunagi sai sihtasutuse

käsiraamatusse midagi kirja pandud. Vastutasuks saadakse motiveeritud ja avara mõtlemisega sisuekspert, kellest on kasu kogu valdkonna arendamisel.

Lisaks on tähtis, et efektiivsema sisekommunikatsiooni tulemusel saaksid töötajad eesmärkidest ühtemoodi aru ja suudaksid neid oma igapäevatöös järgida. Selleks on vaja, et sihtasutuse väärtused oleksid lahti kirjutatud ja töötajatele nende roll selle saavutamisel selge – sh on eriti tähtis teadvustada, et hankeprotseduur on vaid vahend tulemuse saavutamiseks. Reeglitest koosnevas sihtasutuse käsiraamatus tuleb hoida mõistlikkust, sarnasust teiste samalaadsete organisatsioonidega, järgida seaduses ettenähtut ja hoida sisu kaasajastatuna.

Olen seisukohal, et autonoomselt refleksiivseid bürokraate on tööturult kergem leida kui metarefleksiivseid sisueksperthe ja seetõttu tuleb pingutada, et sihtasutust rahamasinaks pidavad spetsialistid (A ja B grupp) näeksid sihtasutuse tegevuses kaugemat eesmärki ja usuksid selle saavutamisesse.

### **Kaasatuse ja motivatsiooni parandamine**

Kaasamine ei tähenda mitte ainult arvamuse küsimist, vaid ka sellega arvestamist ja ettepanekutele tagasiside andmist. Kuigi mõnest vastusest tuli välja, et kaasamise instrumentaaliseerimist ei peeta vajalikuks, siis minu hinnangul on kindlasti vaja sihtasutuse tüüpi organisatsioonis vähemalt kaasamise häid tavasid, mis reguleeriksid protsessi toimimist kaasajate ja kaasatavate vahel.

Lisaks on vaja rääkida kaasamise etappidest. Tuleb anda aega nii materjaliga tutvumiseks, ettepanekute tegemiseks kui ka tagasiside andmiseks. Kui üksuse juht arvab, et osakonna koosolekul antud info ja püstitatud küsimus võrdub töötaja jaoks automaatselt hõlmamisega, siis ta minu arvates eksib. Protsessile ja selle eri osadele tuleb anda nimed ning järgida, et heast tavast kinni peetaks. Vastasel juhul kaob suur hulk juhtimiseks vajalikku infot, mis jääb toppama torisemise ja kuulujuttude tasemele. Otsuste tegemise tagamaad peavad olema selged ja alati on vaja välja tuua see, kuidas otsus on seotud organisatsiooni eesmärkide, missiooni ja väärtustega. Põhjendamine on tähtis ka siis, kui kõik tundub enesestmõistetav või on otsus töötajate ootuste suhtes negatiivne.

Ettepaneku teinud töötajale on vaja anda tagasisidet (nt üksuse koosolekul või üldkoosolekul) selle arvestamise või mittearvestamise põhjuste kohta. Lisaks on vaja anda jooksvat infot otsuste hetkeseisu osas.

Kui kaasamine ei ole veel tööprotsessi loomulik osa, siis soovitan alguses luua võimaluse teha anonüümseid ettepanekuid.

Motivatsioonisüsteemi puhul on vaja kõigepealt kaardistada olemasolev, süstematiseerida, tutvustada (nt paindlik tööaeg, autokompensatsioon, telefonikompensatsioon, üritused, välislähetused, koolitused, õlalepatsutus) ja lisada sellesse täiendavaid elemente (nt suurem vastutus, huvitavad ülesanded- sh ürituste korraldamine).

Paika on vaja panna töötajate tunnustamise reeglid (sh lahkumine sihtasutusest, sünnipäev, tööjuubel, preemiad). Tähtis on siin selge sõnum ja motivatsioonisüsteemi läbipaistvus.

Mingi tubli teoga hakkama saanud on vaja pidulikult tunnustada, ka omavahel ja teineteisele (pidulikkus, tseremoniaalsus, erilisus, meeldejäävus).

Tähtsad on tippjuhi külaskäigud üksustesse ja vahetu suhtlus töötajatega.

Intranetis, listides ilmunud kommentaaridele ja küsimustele on oluline vastata, muidu enam tulevikus neid kanaleid ettepanekuteks ei kasutata.

Soovitav on läbi viia motiveerimise ja tagasiside andmise koolitus juhtimismeeskonnale.

### **Töökoormus**

Soovitan inimeste kui ressursi paremat planeerimist. Täna on juba kergesti kasutatavaid infotehnoloogilisi lahendusi, mis töökoormust arvestades planeerivad aastate lõikes nii inim- kui ka rahalisi vahendeid. Sellise tööriista kasutuselevõtt aitaks ennetada ülekoormust ja märgata lõtke, mis on tingitud väljaspool oma asutust tulenevatest asjaoludest.

Kindlasti ei tohi inimeste aega täielikult täis planeerida. Piisavalt suur hulk ressursist peab jääma enesearenduseks, oma koostöövõrgustike käigushoidmiseks ja mõttepausideks. Mida enam on selliseid asutusi, kes oskavad oma tööjõuressurssi planeerida, seda vähem saab ülemus kasutada vana tuntud motiveerimistehnikat: „Teeme täna kõvasti ületunde ja tulevikus võtame rahulikumalt“. Kuna inimtunde ette ei arvestata, siis ei saa rahulikumate aegade tulekus mitte keegi liiga kindel olla ja see on üks, mis takistab töötajatel oma tööst rõõmu tunda.

## 8. Kokkuvõte

Selles töös otsis autor vastust põhilisele uurimisküsimusele „Milline on Integratsiooni Sihtasutuse töötajate isiklik rolliteadvus (so arusaamad ja ootused oma töö eesmärkide ja sisu suhtes, rahulolu, motivatsioon) organisatsiooni kontekstis ja kuidas see seondub nende arusaamadega oma organisatsiooni rollist ühiskonnas?“ läbi kahe põhilise aspekti.

Esiteks lähtus ta sellest, milline on indiviidide suhe struktuuri ehk töökohta, valides teoreetiliseks lähtekohaks inglise kulturoloogi Margaret Archeri tüpoloogia, kus ta jaotab inimesed meta-, autonoomselt- ja kogukondlikult refleksiivseteks ning lihtsalt passiivseteks tüüpideks. Tema käsitluse kohaselt on metarefleksiivsed orienteeritud pigem kaugema kultuuriideaali saavutamisele, autonoomselt refleksiivsed soovivad edendada oma isiklikku karjääri ja kogukondlikult refleksiivsed pühenduvad pigem kodule ja sõpradele ning töö juures toimuv ei ole nende jaoks niivõrd relevantne. Passiivsed tüübid on need, kellel puudub oma elu eesmärkide suhtes aktiivne hoiak ja nende jaoks asjad lihtsalt juhtuvad.

Teiseks võttis autor aluseks organisatsiooniteooriad, mis on refereeritud Maaja Vadi käsitluses ning seostas need Archeri tüüpidega.

Täiustamaks organisatsiooniteooriat otsis ta välja Gareth Morgani organisatsioonide metafoorid, mis aitasid iseloomustada integratsiooni sihtasutuse vastuolulisi rolle. Eelkõige keskendus ta mehhanistlikule ja „aju“ tüüpi holograafilisele organisatsioonile ning seostas neidki Archeri tüpoloogiaga.

Töö empiiriline materjal koguti nii sisekommunikatsiooniauditi (2008) kui ka hilisemate kvalitatiivuuringute (fookusgrupp ja süvaintervjuid) kaudu. Lisaks arvestati mõnel pool ka väliskommunikatsiooniauditi (2008) tulemustega.

Integratsiooni sihtasutust tutvustades analüüsis autor selle seatud eesmärged, visiooni, missiooni, struktuuri ja väärtusi ning leidis, et kuuludes korraga mitmesse eri sektorisse on see organisatsioon sarnane enamasti Inglismaal levinud kvaasi- MTÜ (QANGO) käsitlusega. Sellised asutused kuuluvad vormiliselt mittetulundussektorisse, kuid sisuliselt on tegemist riigi käepikendusega ja nende nõukogusse kuuluvad enamasti poliitikud.

Hiljem analüüsis autor empiirilist materjali vastandpaaride kaudu, ühendades kvalitatiivuurings saadud eri retsipientide vastused teiste sihtasutuses läbi viidud uuringutega. Töö lõpupoole moodustas ta integratsiooni sihtasutuse kui töökoha tajumise mustrid, kus temaatiliste vastandpaaride põhjal tekkis analüüsiv tabel vastavalt sellele, millisesse skaala osale töötajad eelnevas analüüsis asetsid. Selle järgi tekkis 4 selgelt eristuvat rühma. Esiteks A ja B grupid, kes tajusid sihtasutust rahastamiskeskseks (B grupi erisus tekkis sellest, et sinna kuuluvad aktsepteerisid formaalset rahamärgi rolli). Teiseks C ja D grupid, kelle jaoks oli sihtasutus pigem poliitikakeskne (D grupp eristus tänu selgemale meeskonnatunnetusele). Kolmandaks E grupp, kuhu kuuluvad tajusid sihtasutust kompetentsikeskseks ja lõpuks lisandus veel F grupp, kelle jaoks IS oli pigem formaalne töökoht, mille sisuline roll ei ole oluline.

Iseseisvuse ja poliitilise mõju seisukohalt oli olulisemaks järelduseks see, et need, kes tunnevad suuremat poliitilist mõju, on enese hinnangul ka väiksema iseseisvuse ja otsustusvabadusega. Väga halvasti mõjub selline olukord metarefleksivsetele tüüpidele, kuid kogukondlikult ja autonoomselt refleksivsed tüübid pigem lepivad sihtasutuse kui riigi käepikenduse rolliga. A grupp oli poliitilise mõju ja iseenese vabaduse suhtes kriitiline, B pigem leplik ja C, D grupi liikmed soosivad, mõistvad.

Eriti metarefleksivsed tüübid seostasid oma motivatsiooni võimalusega sihtasutuse tegemistes kaasa rääkida. Sisekommunikatsiooniauditi põhiliseks järelduseks oli, et sihtasutuses küsitakse inimeste arvamust vähe, veel vähem töötajad avaldavad oma arvamust ja omakorda veelgi vähem arvestatakse nende ettepanekutega. Samas oli motivatsioon sihtasutuses oma tööd jätkata väga madal. Uurija jaoks tekkis nende kahe tulemuse vahel selge seos, mis lubab ütelda, et mida rohkem kaasata töötajaid, seda motiveeritumana nad end tunnevad. Kõige vähem motiveeritud olid A grupi liikmed ja kõige rohkem E grupi kuulujad.

Töötajate vastustest tuli välja ka see, mis hoiab ja motiveerib neid sihtasutuses töötama. Enamike jaoks oli selleks esmaseks ja tähtsaks head kolleegid. Tööd väärtustas veidi vähem inimesi. Viimaste puhul oli sellest rääkimise peamiseks ajendiks kurtmine selle rohkuse ja intensiivsuse üle. Uurija sai siin Archeri tüüpide järgi jagada tööd esmatähtsaks pidavad inimesed autonoomselt refleksivsete ja inimesi väärtustavad kogukondlikult refleksivsete

alla. Kõige enam väärtustasid töökaaslasi D gruppi kuulujad ja kõige rohkem rääkisid tööst E grupi liikmed.

Elavaimat diskussiooni tekitas küsimus töötajate enese rollitunnetusest (sisueksperdid vs bürokraadid) ja integratsiooni sihtasutuse rollist ühiskonnas (raha jagamisele orienteeritud mehhanistlik organisatsioon vs võrgustikke loov „aju“ metafoori kandev kompetentsikeskus). Otsest seost selle vahel, et sihtasutust peavad kompetentsikeskuseks ainult sisueksperdid ja rahamasinaks ainult bürokraadid selles töös ei selgu, kuid sisueksperdid jaotunud inimestel on suurem ootus, et sihtasutus peaks olema rohkem kompetentsikeskus ja vähem mehhanistlik rahamasin. Autorile tundub, et eriti metarefleksiiivsed tüübid on rahulolematud enese kui bürokraadi rolliga ja sihtasutuse kui rahamasinaga. Bürookraadid, keda vastajate hulgas oli rohkem, seostasid sihtasutust nii rahamasinaga kui ka kompetentsikeskusega, aga nad olid olemasoleva olukorra suhtes märksa leplikumad. Uurija paigutas vastajad Archeri tüüpide järgi sellisel moel, et bürokraadid jäid pigem autonoomselt refleksiivsete ja sisueksperdid pigem metarefleksiiivsete kilda.

Ajalise muutuse osas rääkisid vastajad sihtasutusest minevikus kui väikesest ja „aju“ tüüpi organisatsioonist, kus sai tegeleda rohkem sisuga ja tuleviku osas oli samuti ootus, et suureneks sisulise töö osakaal.

Uuringusse tuli lisaks veel ka inimeste rollitunnetus läbi ametinimetuse muutuse. Need, kes eelistasid projektijuhi nimetust, hindasid pigem selles sisalduvat juhtimise ja vastutuse võtmise rolli ning need, kes soovisid olla sisueksperdid koordinaatori ametinimetust. Üpris suur hulk vastajatest jäi neutraalsele positsioonile. Archeri tüüpide valguses jagas autor koordinaatorid metarefleksiiivseteks, projektijuhid autonoomselt refleksiivseteks ja ametinimetusest mittehoolijad kogukondlikult refleksiivseteks.

Kokkuvõtteks järeldeb autor, et integratsiooni sihtasutuse vastuolulist rolli silmas pidades peab senisest enam tähelepanu pöörama eri vajadustega gruppidele. IS töötajate seas puudub ühine või ka domineeriv arusaam organisatsiooni tegevuse eesmärkidest ja sisust ning organisatsioonikommunikatsiooni eesmärgiks peaks olema nende erinevate arusaamade vahelise vastuolu ühendamise ja erinevate lähenemisviiside integreerimine.

Lisaks peab autor oluliseks, et integratsiooni sihtasutuse missioonis, visioonis ja eesmärkides deklareeritud roll vastaks töötajate jaoks tegelikkusele, et tööjõuressurssi kasutataks

läbimõeldumalt, et arendataks motivatsioonisüsteemi, töötajaskonna kaasamist ja tugiteenuseid just kompetentsikeskuse ehk Morgani metafoore kasutades „aju“ tüüpi organisatsiooni loomise suunas.

## 9. Summary

The subject of the Master's thesis: The Employees' Understanding of their Role and the Representation of a Job as an Organisation based on the example of the Integration Foundation

In the given paper the author's main subject of inquiry was the answer to the question „What is the employees' of the Integration Foundation personal role awareness like (i.e. The understanding and expectations concerning the goals and content of their work, satisfaction and motivation) in the context of the organisation and how is this connected to their understanding of the role of the organisation in the society?“ through two main aspects.

The first aspect is the individuals' relation to structure or the job, which is based on the typology by the English culturologist Margareth Archer, where she divides people into meta-, autonomous and community reflexive and simply passive categories. According to her metareflexive people are rather orientated towards reaching a higher cultural ideal, autonomous reflexives wish to promote their own personal career and community reflexives devote mostly to their home and friends and what happens at work is not so relevant for them. Passive and the type that do not have an active attitude towards the goals of their life and things just happen to them.

Secondly, as a basis of study the author used the organisation theories referenced in Maaja Vadi's research and tied them to Archer's typology.

In order to perfect the theory of organisation the author looked at Garreth Morgan's organisation metaphors, which helped characterise the contradictory roles in the Integration Foundation. Mostly the mechanistic and „brain“ type of holographic organization were focused on and as well were tied to Archer's typology.

The empirical material for the study was gathered by internal communication audit and later qualitative research (focus group and in-depth interview). In addition, in some cases the results of the external communication audit were taken into consideration.

When introducing the Integration Foundation the author analysed its goals, vision, mission, structure and values and discovered that in belonging to several sector at a time this organisation is most similar to the quasi-NGO (QANGO) disquisition which most common in England. This kind of organisations in form belong to the non-profit sector, but in reality are governed by the state and in the boards of such organisations are mostly politicians.

After that the author analysed in opposition pairs the empirical data by incorporating the recipients' answers in the qualitative study with other studies carried out in the foundation. Towards the end patterns of sensing a work position at the Integration Foundation were formed where a table to be analysed was created by tables of thematic opposition pairs according to which end of the scale the employees were placed in preceding research. 4 clearly distinct groups formed. Firstly groups A and B, who viewed the foundation as fund-centred (group B was separate because people who belonged in this group accepted this role of a formal cash machine). Secondly groups C and D, to whom the foundation was rather politics-centred (group D was distinct because of a clearer sense of being a team). Thirdly group E, which viewed the foundation as competence-centred and finally group F, to which the Integration Foundation was a formal place of work, the role of which is not important.

From the viewpoint of independence and political influence the most important conclusion was that those who feel a stronger political influence have, according to their own words, less freedom and liberty of choice. This kind of situation is very negative to the metareflexive type, but the community and autonomous type are rather more content with the foundation's role as in reality still an agent of the government. Towards political influence and independence group A was critical, group B more acquiescent, groups C and D understanding and supportive.

The metareflexive type in particular connected their own motivation with the ability to say their say in the matters. The main conclusion from the internal audit was that in the foundation people's opinion is seldom asked, even less do employees share their opinions and even less are their opinions taken into consideration. At the same time motivation to continue working at the foundation was very low. A clear connection formed between these two conclusions, which allows the author to propose that the more employees are fitted in, the



more motivated they feel. The least motivated were people belonging to group A and the most people belonging to group E.

From the responses also became clear what motivates and keeps the employees working in the foundation. For most the most important and primary thing was great colleagues. A little fewer respondents valued the work. The most common reason for talking about work in that case was complaining about its volume and intensity. It was then possible for the author to divide the people who considered work the most important as autonomous reflexive and those valuing people the most as community reflexive. Group D valued colleagues the most and group E talked about work the most.

The liveliest discussion was brought about by the question about the employees' vision of their role (content experts vs bureaucrats) and the role of the Integration Foundation in the society (a mechanistic organisation orientated towards giving out money vs a competence centre bearing the metaphor of a network creating „brain“). There was no clear sign of only the content experts thinking of the foundation as a competence centre and the bureaucrats as a money machine in the study, but the content experts had more expectations that the foundation should be more of a competence centre and less a mechanic money machine. It appears that especially the metareflexive type was discontent with their role as a bureaucrat and the foundation as a money machine. The bureaucrats, who were in the majority, viewed the foundation more as both a money machine and a competence centre, but they seemed more acquiescent with the current situation. The respondents were categorised according to Archer's typology in a way that the bureaucrats remained more in the autonomous reflexive category and the content experts in the metareflexive.

When talking about the change in time, the recipients saw the foundation in the past as more of a small and a „brain“ type of organisation, where they were able to deal with the content more and for the future there was also the expectation of having more to do with content.

In the study was also included the change of employees' understanding of their job position in case of a change in their job title. Those who preferred the name of a project manager also valued more the role of taking the lead and responsibility and those who wished to be content experts preferred the title of a coordinator. Quite a big proportion of the respondents were neutral in this matter. In the light of Archer's typology the author divided the coordinators as

metareflexive, project managers as autonomous reflexives and the people who did not care about their title as community reflexive.

In conclusion the author concludes that taking into consideration the controversial role of the Integration Foundation more attention should be paid to the groups with different needs.

Among the Integration Foundation workers there is no common or dominating view of its goals and content and the purpose of its organisation communication should be the unification of the opposition between all the different views and integration of the different standpoints.

In addition, the author considers it important that in the mission, vision and goals of the Integration Foundation the declared role would seem real for the employees, that work force would be used more thoughtfully, that the motivation system, cooperation with the employees and support services would be developed towards creating a competence centre, i.e. using Morgan's metaphors a „brain“-type organisation.

## **10. Kasutatud kirjandus**

1. Harry Roots (2000) „Organisatsioonikultuuri tüübid“, Sisekaitseakadeemia Kirjastus
2. Maaja Vadi (1995) „Organisatsioonikäitumine“, Tartu Ülikooli Kirjastus
3. Gareth Morgan (1997) „Organisatsiooni metafoorid“, SAGE Publications
4. Margaret S Archer (2003) „Structure, Agency and the internal conversation“, Cambridge University Press
5. Dan Lewis (2005) „The Essential Guide to Quangos“, Lewis
6. Anthony Giddens (1984) „The Constitution of Society“, Cambridge Polity Press
7. Jary, David, Jary Julia (1991) „Collins Dictionary of Sociology“, Collins Press
8. Certo, Samuel (1985) „Principles of Modern Management. Functions and Systems“ Third edition. Dm. C. Brown Publishers

9. James E. Grunig ja Todd T. Hunt (1984) "Managing Public Relations", Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, New York
10. Robert Kahn (1989) „Role Conflict and Ambiguity in Organizations“, BPI, Irwin, Illinois
11. Douglas McGregor, (1960) "The Human Side of Enterprise", BPI, Irwin, Illinois
12. Reece Barry L. Brandt (1987) „Effective Human relations in Organizations“, Houghton Mifflin Company
13. Üksvārav, R. (2004). Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn. Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.
13. Maslow Abraham (1989) „The Theory of Human Motivation“, BPI Irwin, Illinois  
Weber Max (1989) „The Ideal Bureaucracy“ BPI Irwin Illinois
13. Clarke Adele (2005) „Situational Analysis: Grounded Theory After The Postmodern Turn“, SAGE Publications
14. Jan Dey (1993) „Qualitative Data Analyses a User Friendly Guide for Social Scientists“
15. Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. International Methelp Ky. Jaabes OÜ
16. Creswell, JW. (1998) Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Traditions. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
17. S. Titcher (2000) „Methods of text and Discourse Analysis“ SAGE, London, Thousand Oaks, New Delhi
17. Esitlusmaterjalid ja märkmed Kaja Tampere loengusarjast „Organisatsiooni kommunikatsiooni ja kultuur“
18. AS Hamburg ja Partnerid, Ain Parmas (2008) „Integratsiooni Sihtasutuse sisekommunikatsiooni audit“
19. AS Corpore Janno Toots, Aleksandra Moorast (2008) „Integratsiooni Sihtasutuse väliskommunikatsiooni audit“

20. „Eesti integratsioonikava aastateks 2008-2013“ (2008) Riigi Teataja

21. Integratsiooni Sihtasutuse veebikülg [www.meis.ee](http://www.meis.ee)

22. QANGO definitsioon: <http://en.wikipedia.org/wiki/Quango>

## Lisa A

Fookusgrupi kava koos uurimisküsimustega:

1. Ülesanne: Palun joonistage, mis loom on Integratsiooni Sihtasutus (aega 5 min)
2. Kelle te joonistasite, iseloomustage selle looma käitumist ja suhtumist; positsiooni loomariigis?
3. Kas on keegi meile tuntud loomadest see, kellega sarnanemist oleks te rohkem soovitud? Miks?
4. Ülesanne: Palun täitke ära semantilise diferentsiaali skaala (aega 5 min, sama skaala, mis sisekommunikatsiooniuuringus).
5. Mida te mäletate protsessist pärast uuringu läbiviimist?
6. Mis teile sealjuures meeldis ja mis mitte?
7. Kas te saite kaasa rääkida, kas te avaldasite oma arvamust?
8. Kuidas peaks edasi minema, milline resultaat oleks teile rahuldav?
9. Mis on teie arvates sihtasutuses muutunud selle ajaga, kui te viimati seda skaalat täitsite (2008 kevadel)?
10. Kuidas te hindate. Kas teid ümbritsevad kolleegid oleksid valmis oma töökohta vahetama kui tuleks rahaliselt või põnevuse poolest parem pakkumine?
11. Mis on see väärtuslik, mis hoiab teid sihtasutuses?
12. Milline on ideaalne Sihtasutus kolme aasta pärast, kus te tahaksite töötada ja mida soovitaksite töökohana oma tuttavatele?
13. Mis on see, mis vajaks parandamist
14. Kuidas seda teha?
15. Kes peaks selle eest vastutama ja millised oleksid siinjuures kohustused juhtkonnal (SA juhatuse esimees, admin dir), üksuste juhtidel ja töötajatel?

## **Lisa B**

Süvaintervjuude küsimustik:

1. Kuidas intervjuueeritav ise ennast praegu sihtasutuses tunneb, kes ta on, kuidas positsioneerub IS sisemises struktuuris, rahastajate ja projektist kasusaajate vahel?
2. Mis on tema jaoks Sihtasutuse roll?
3. Kas ta on motiveeritud oma tööd ISis jätkama?
4. Millised olid ootused ISi tulles?
5. Mis on täitunud, mis mitte ja miks?
6. Miks ollakse pettunud /või õnnelik?
7. Mis on juhtimise kommunikatsioonis hästi, mis halvasti?
8. Millised ettepanekud oleksid töötajal enesel olukorra muutmiseks/ positiivse säilitamiseks?
9. Mis tema jaoks muutus, kui projektijuhid nimetati ümber koordinaatoriteks?

## LISA C

Sisekommunikatsiooniauditis kasutatud ankeet koos kaaskirjaga

Hea kolleeg,

Kutsun Sind vastama Integratsiooni Sihtasutuse sisekommunikatsiooni auditi küsimustikule. Küsimustikuga uurime info liikumist sihtasutuses ning organisatsioonisisest õhkkonda ning töötame selle põhjal välja abinõud kitsaskohtade leevendamiseks. Sinu vastused küsimustikule aitavad kaasa sellele, et saaksime üheskoos muuta töötamist Integratsiooni Sihtasutuses mõnusamaks.

Vastamine võtab aega keskmiselt 15-20 minutit.

Vastamine on rangelt anonüümne – küsitlus viib kolmanda osapoolena läbi kommunikatsioonibüroo Hamburg & Partnerid, kel puuduvad tehnilised võimalused vastajate tuvastamiseks ning kes kustutab küsitlusserverist pärast küsitluse tulemuste analüüsi lõppu kõik antud vastused.

Koostöö eest ette tänades,

Mart Soonik

Integratsiooni Sihtasutuse kommunikatsioonijuht

### 1. Millised märksõnad seostuvad Sinul Integratsiooni Sihtasutusega?

*Skaala: mida lähemal on Sinu poolt märgitud lahter ühele või teisele poolusele, seda paremini sobib see sõna Integratsiooni Sihtasutust iseloomustama; 3=ei oska öelda, ei seda ega teist, mõlemad võrdselt.*

	1	2	3	4	5	
Suletud						Avatud
Paindumatu						Paindlik
Tundmatu						Tuntud
Mõistetamatu						Mõistetav
Sõltuv						Sõltumatu

Ebasõbralik						Sõbralik
Tähtsusetu						Tähtis
Paigalseisev						Arenev
Vastutustundetu						Vastutustundlik
Kulukas						Ökonoomne
Hall						Värvikas

## 2. Palun sõnasta Integratsiooni Sihtasutuse kolm kõige olulisemat eesmärki?

.....

.....

.....

## 3. Palun hinnake sihtasutuse väärtusi ning eesmärke

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Alati
Tean, mida sihtasutuses väärtustatakse	1	2	3	4	5
Sihtasutuses esile tõstetud väärtused on ka minu arvates olulised	1	2	3	4	5
Näen perspektiivi sihtasutuses töötades, tean kuhu suunda me liigume ja näen enda rolli selles protsessis	1	2	3	4	5
Sihtasutuses kokkulepitud prioriteedid on ka minu arvates olulised prioriteedid	1	2	3	4	5

## 4. Mida Sinu arvates tegelikult sihtasutuse igapäevases töös väärtustatakse?

.....

.....

## 5. Mida tegelikult väärtustama peaks?



6. Palun hinda sihtasutuse juhtimist ja töökorraldust

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Osaliselt olen rahul, kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul
Olen rahul sihtasutuse töökorraldusega	1	2	3	4	5
Olen rahul sihtasutuse juhtimisega	1	2	3	4	5
Olen rahul oma üksuse juhtimisega	1	2	3	4	5

7. Kas oled enda arvates piisavalt informeeritud sihtasutuses toimuvast?

1. ei ole üldse	2. pigem ei ole	3. pigem olen	4. täiesti	5. ei tea
-----------------	-----------------	---------------	------------	-----------

8. Infot sihtasutuses toimuva kohta saan:

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Alati
Juhatajalt	1	2	3	4	5
Oma üksuse juhilt	1	2	3	4	5
Oma üksuse kolleegidelt	1	2	3	4	5
Teise üksuse kolleegidelt	1	2	3	4	5
Kommunikatsioonijuhilt	1	2	3	4	5
Administratiivdirektorilt	1	2	3	4	5
Intranetist	1	2	3	4	5
Protseduuride käsiraamatust	1	2	3	4	5
Muudest ametlikest dokumentidest ja juhenditest	1	2	3	4	5
Võrgukettalt	1	2	3	4	5
E-postist ja meilinglistidest	1	2	3	4	5
Ajakirjandusest	1	2	3	4	5
Sihtasutuse veebilehelt	1	2	3	4	5
Infotahvilt (sekretäri juures)	1	2	3	4	5
Sihtasutuste ühisüritustelt	1	2	3	4	5
Lõunapauside ajal	1	2	3	4	5
Suitsunurgast	1	2	3	4	5
Kohtumistelt kolleegidega väljaspool tööaega	1	2	3	4	5
.....(palun täpsusta)	1	2	3	4	5

9. Hinnake palun info liikumist info liikide kaupa

	Info ei liigu üldse	Info liigub halvasti	Info liigub rahuldavalt	Info liigub hästi	Info liigub eeskujulikult
Minu tööülesanded ja eesmärgid	1	2	3	4	5
Rahulolu minu tööga	1	2	3	4	5
Juhtkonna otsused	1	2	3	4	5
Otsuse langetamise protsess	1	2	3	4	5
Sihtasutuse ülesanded	1	2	3	4	5
Sihtasutuse väärtused	1	2	3	4	5
Sihtasutuse tulevikuplaanid ja eesmärgid	1	2	3	4	5
Sihtasutuse probleemid üldiselt	1	2	3	4	5
Oma üksuse ülesanded	1	2	3	4	5
Oma üksuse tulemused ja tulevikuplaanid	1	2	3	4	5
Oma üksuse probleemid	1	2	3	4	5
Teiste üksuste ülesanded	1	2	3	4	5
Teiste üksuste tulemused ja tulevikuplaanid	1	2	3	4	5
Teiste üksuste probleemid	1	2	3	4	5
Muudatused struktuuris	1	2	3	4	5
Preemiate määramine	1	2	3	4	5
Kolleegide edulood	1	2	3	4	5
Kolleegide ebaõnnestumised	1	2	3	4	5
Ametlikud juhendid ja eeskirjad	1	2	3	4	5
Koolitus- ja karjäärivõimalused	1	2	3	4	5
Tagasiside otseselt juhilt	1	2	3	4	5
Spetsiifiline tööprotsessi puudutav info	1	2	3	4	5
Üldine integratsiooniteemaline info	1	2	3	4	5
Vaba aja veetmise võimalused	1	2	3	4	5
Üksuste ühisprojektid	1	2	3	4	5
Ajakirjanduses ilmunud info sihtasutuse kohta	1	2	3	4	5
.....(palun täpsusta)	1	2	3	4	5

10. Millist infot pead sihtasutuse sisesuhtluses oluliseks:

	Täiesti ebaoluline	Pigem ebaoluline	Mõnikord oluline	Pigem oluline	Väga oluline
Minu tööülesanded ja eesmärgid	1	2	3	4	5
Rahulolu minu tööga	1	2	3	4	5
Juhtkonna otsused	1	2	3	4	5
Otsuse langetamise protsess	1	2	3	4	5
Sihtasutuse ülesanded	1	2	3	4	5

Sihtasutuse väärtused	1	2	3	4	5
Sihtasutuse tulevikuplaanid ja eesmärgid	1	2	3	4	5
Sihtasutuse probleemid üldiselt	1	2	3	4	5
Oma üksuse ülesanded	1	2	3	4	5
Oma üksuse tulemused ja tulevikuplaanid	1	2	3	4	5
Oma üksuse probleemid	1	2	3	4	5
Teiste üksuste ülesanded	1	2	3	4	5
Teiste üksuste tulemused ja tulevikuplaanid	1	2	3	4	5
Teiste üksuste probleemid	1	2	3	4	5
Muudatused struktuuris	1	2	3	4	5
Preemiate määramine	1	2	3	4	5
Kolleegide edulood	1	2	3	4	5
Kolleegide ebaõnnestumised	1	2	3	4	5
Ametlikud juhendid ja eeskirjad	1	2	3	4	5
Koolitus- ja karjäärivõimalused	1	2	3	4	5
Tagasiside otseselt juhilt	1	2	3	4	5
Spetsiifiline tööprotsessi puudutav info	1	2	3	4	5
Üldine integratsiooniteemaline info	1	2	3	4	5
Vaba aja veetmise võimalused	1	2	3	4	5
Üksuste ühisprojektid	1	2	3	4	5
Ajakirjanduses ilmunud info sihtasutuse kohta	1	2	3	4	5
.....(palun täpsusta)	1	2	3	4	5

#### 11. Kui infovahetus sihtasutuses on Sinu arvates puudulik, siis mõjutavad seda eeskätt:

	Jah	Ei
Puudulik töötajate omavaheline suhtlemine oma üksuse sees	1	2
Puudulik töötajate omavaheline suhtlemine sihtasutuses	1	2
Ebamääraselt antud käsud ja juhised, millest täpselt aru ei saa	1	2
Ranged alluvussuhted	1	2
Võimaluste puudumine informatsiooni vahetamiseks	1	2
Juhtkond ei anna vajalikku informatsiooni edasi	1	2
Üksuse juht ei anna vajalikku informatsiooni edasi	1	2
Oma üksuse kolleegid ei anna vajalikku informatsiooni edasi	1	2
Teise üksuse kolleegid ei anna vajalikku informatsiooni edasi	1	2
Puudulik teadmine üldistest eesmärkidest ja arengusuundadest	1	2
Struktuur ja tööjaotus ebaselged, pole teada, kellele millist infot edastada ja kellelt infot saada	1	2
Liiga palju infomüra ehk ebaolulist infot	1	2
Liiga palju infoallikaid (nt. intranet, võrguketas, meilinglistid,	1	2

sihtasutuse veebileht)		
.....(palun täpsusta)	1	2

## 12. Palun hinda oma võimalusi tagasiside andmise kohta ?

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Alati
Tahan teha ettepanekuid sihtasutuse töö arendamiseks ja parandamiseks	1	2	3	4	5
Saan piisavalt väljendada oma arvamust sihtasutuses toimuva kohta	1	2	3	4	5
Olen teinud ettepanekuid sihtasutuse töö arendamiseks ja parandamiseks	1	2	3	4	5
Minu ettepanekuid sihtasutuse töö arendamiseks ja parandamiseks on kuulda võetud	1	2	3	4	5
Minu käest küsivad minu juhid sageli arvamust	1	2	3	4	5
Osalen aktiivselt üldises sihtasutuse kommunikatsiooniprotsessis	1	2	3	4	5
Osalen aktiivselt oma üksuse kommunikatsiooniprotsessis	1	2	3	4	5
Annan meelsasti kolleegidele minul olevat infot edasi	1	2	3	4	5
Olen piisavalt kaasatud sihtasutuse otsustusprotsessidesse	1	2	3	4	5

## 13. Palun anna oma hinnang koostööle sihtasutuses

	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus
Meeskonnatöö meie üksuses on paranenud viimase aasta jooksul	1	2	3	4
Meeskonnatöö sihtasutuses tervikuna on paranenud viimase aasta jooksul	1	2	3	4
Meeskonnatöö on pärsitud, kuna kõik protsessid toimuvad vaid juhtkonna tasandil	1	2	3	4
Meie üksuses on alati olnud meeskonnatöö ja nii on see ka praegu	1	2	3	4

#### 14. Palun hinda oma töökollektiivis valitsevat sisekliimat

	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus
Meie üksuse sisekliima on mõnus ja töötamist soodustav	1	2	3	4
Kogu sihtasutuse sisekliima on tööle innustav ja motiveeriv	1	2	3	4
Minu suhted kaastöötajatega rahuldavad mind	1	2	3	4
Ma usaldan oma otsest ülemust	1	2	3	4
Ma võin oma ülemuse poole pöörduda, kui mul on tööga probleeme	1	2	3	4
Minu otsene ülemus kiidab mind heade tulemuste eest	1	2	3	4
Ma usaldan sihtasutuse juhtkonda	1	2	3	4
Sihtasutuse juhtkond on töötajatega suheldes avatud	1	2	3	4
Sihtasutuse juhtimine on viimase aasta jooksul läinud paremaks	1	2	3	4
Probleemseid olukordi lahendatakse rahumeelselt	1	2	3	4
Probleemseid olukordi lahendatakse õiglaselt	1	2	3	4
Muutustega tekkinud probleemid meie kollektiivis said hea lahenduse	1	2	3	4
Muutuste tulemusel on meie sisekliima muutunud paremaks	1	2	3	4
Tunnetan ennast täna sihtasutuse kollektiivi täisväärtusliku liikmena	1	2	3	4

#### 15. Olen alati olnud innustunud oma tööst sihtasutuses...

1. Üldse mitte	2. Väga harva	3. Mõnikord	4. Sageli	5. Jah, alati	6. Ei oska öelda
----------------	---------------	-------------	-----------	---------------	------------------

#### 16. Minu motivatsioon töötada sihtasutuses on viimase aasta jooksul suurenenud...

1. Üldse mitte	2. Väga vähe	3. Natuke	4. Palju	5. Väga palju	6. Ei oska öelda
----------------	--------------	-----------	----------	---------------	------------------

**17. Minu ülemused oskavad mind hästi motiveerida tulemuslikule tööle**

1. Üldse mitte	2. Eriti mitte	3. Natuke	4. üsna hästi	5. Väga hästi	0. Ei oska öelda
----------------	----------------	-----------	---------------	---------------	---------------------

**18. Töö sihtasutuses meeldib mulle**

1. Üldse mitte	2. Eriti mitte	3. Natuke	4. Meeldib üsnagi	5. Väga meeldib	0. Ei oska öelda
----------------	----------------	-----------	----------------------	-----------------	---------------------

**19. Viimase aasta jooksul toimunud muutused on toonud sisulist muutust sihtasutuse  
töösse**

1. Üldse mitte	2. Väga vähe	3. Natuke	4. Palju	5. Väga palju	0. Ei oska öelda
----------------	--------------	-----------	----------	---------------	---------------------

**20. Kas vahetaksid töökohta, kui tekiks rahaliselt tasuvam võimalus?**

1. Ei vahetaks	2. vist ei vahetaks	3. võib olla	4. tõenäoliselt vahetaks	5. Jah, vahetaks küll	0. Ei oska öelda
----------------	------------------------	--------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

**21. Kas vahetaksid töökohta, kui tekiks sisuliselt põnevam võimalus?**

1. Ei vahetaks	2. vist ei vahetaks	3. võib olla	4. tõenäoliselt vahetaks	5. Jah, vahetaks küll	0. Ei oska öelda
----------------	------------------------	--------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------

**22. Olen rahul oma karjäärivõimalustega sihtasutuses**

1. Üldse mitte	2. Väga vähe	3. Natuke	4. suhteliselt rahul	5. Väga rahul	0. Ei oska öelda
----------------	--------------	-----------	-------------------------	---------------	---------------------

**23. Mida soovitud sihtasutuses õhkkonna parandamiseks ette võtta?**

.....

**24. Mida soovitud sihtasutused infoliikumise parandamiseks ette võtta?**

.....

**25. Kus Sa sihtasutused töötad?**

Juhtkond ...

Tugiüksus ...

Kultuuri- ja noorsootöö üksus (endine projektiüksus) ...

Elukestva õppe üksus (endine struktuurifondide administratiivüksus)	...
Kodanikuhariduse üksus (endine üleminekutoetuse tugiüksus)	...
Haridusprogrammide Keskus	...
Keelekümbluskeskus	...

## 26. Kaua oled sihtasutused töötanud

Kuni 1 aasta	...
1-3 aastat	...
3-5 aastat	...
5-10 aastat	...

## LISA D

### Rühmaintervjuu märkmed

Toimumisaeg ja -koht: 27. märtsil 2008 Integratsiooni Sihtasutuses  
Osalejate arv: 6 võtmeisikut

### Miks töötajad hindavad sihtasutust koostööpartneritest negatiivsemalt, pidades organisatsiooni sõltuvaks, mõistetamatuks, paindumatuks, kulukaks ning halliks?

1. Sõltume ministeeriumite lepingutest – fakti tõdemine.
2. Kuidas keegi interpreteerib. Sama paindlikkusega. Mõnes kohas majas paindumatus on pigem voorus, nagu näiteks rahastamise osas. Läbipaistev ja arusaadav. Samuti hanked. Valdonna arendamisel projektijuhil väga suur vabadus. Saab osaleda planeerimises, valida meetodeid, läbi rääkida. Kõik sõltub projektijuhist.
3. Vabadus on teatud maani, siis edasi sein ees. Sisemised protseduurid näevad ette teatud viisil mingi tegevuse läbiviimist. Näiteks lõimumiskava paika pannes siblime selle sees ja välja sellest ei saa.
4. Otsene kohustus ministeeriumiga kooskõlastada. Kui sina tahad ühtmoodi arendada ja ministeerium teistmoodi, siis peab siiski ministeeriumi suunas liikuma, sest neilt on leping ja raha. Väljast arvatakse, et meie teeme otsuseid. Tegelikult oleme väga sõltuvad.
5. Mõistatamise all peeti silmas eriolukorda.
6. Varem oli kiirem reageerimisvõimalus ja paindlikkus.
7. Hallim, sest palju asju on ühtlustatud. Näiteks kõik tekstid algavad sama lõiguga.
8. Kui uus inimene tuleb tööle, siis ta pool aastat ei saa midagi aru, sest palju valdkondi ja rahastamiskeeme, hankemeetodeid.

9. Sisuliselt mõtled, kas sa oled sisuline või protseduuriline asjatundja. Protseduurid ja rahajagamine tähtsustub rohkem kui sisu.
10. Varem vähem bürokraatiat, mis iga aastaga kasvanud.
11. Bürokraatia suur, sest ministriumite jaoks on oluline läbipaistvus.

**Töötajate hinnangul väärtustatakse sihtasutuses eeskätt protseduure ja korrektsust, kuid oodatakse rohkem inimeste ja töökeskkonna, kompetentsi, loovuse ja koostöö väärtustamist. Mida inimeste väärtustamine teie jaoks tähendab?**

1. Luua inimväärsed elamistingimused.
2. Me liigume selles suunas, et meid litsutakse kokku ühtedesse tubadesse.
3. Seinte värvivalik ka piiratud, erinevalt sellest, mida me tahtsime.
4. Väiksem tuba ei motiveeri. Karjääriredelil tõusmisega ei kaasne suuremat kabinetti.
5. Organisatsioonisüsteemis arusaamatu, et mille eest inimest tunnustatakse. Kas tehti miskit tööd hästi või sündis tegevuse tagajärjel miski oluline arengukava.
6. Hinnatakse tükke, aga hariduse puhul tulemust näeb alles 3-4 aasta pärast, mida sa panustad.
7. Küsitakse, kus on see tulem, aga pole seda tulemit anda kohe.
8. Motivatsioon tuleb väljast poolt, sisemiselt ei peeta seda millekski.
9. Kompetentsi asjus ei tea, mida kellelt küsida võiks, milles ta on tugev või mida oskab hästi. See on arusaamatu. Keegi ennast ise ka ei paku. Tagasisidet võiks olla kodaniku käsiraamatus, et kus inimest tunnustatakse millegi poolest.
10. Rohkem suhtlust mitte ainult tööalaselt, vaid ka ühisüritustelt. Grupitööde näol saaks rohkem ülevaadet oma kolleegidest.
11. Iga sündmus võiks pälvida mingit tähelepanu.

**Oodatakse rohkem infot edulugude ja preemiate kohta, kuid kas teie ise oleksite valmis seda infot pakkuma?**

1. Meil pole preemiaid, teed rohkem tööd, saad natuke lisaraha.
2. Tundide arvelt saab lisatasu.
3. Võiks olla märgitud, et sellel kuul on selliste asjade eest saadud lisatasu.
4. Lisatasu ei tähenda kvaliteeti, vaid lihtsalt, et oled higinud rohkem, kui tööseadus ette näeb.
5. Pigem oleks vaja teada, mille eest lisatasusid võimalik saada.
6. Rahastaja näeb ette, et töö tehakse ära selle rahaga mis on, mitte preemiate maksmist.
7. Peaks olema kokkulepe, mis peaks olema tulemus, mille poole pürgida.
8. Meie eesmärk on kohustuste täitmine rahastaja lepinguga ja kõik tegevused on lepingus kirjas.
9. Pigem mitte edulugudest kirjutada, vaid pigem reedesel koosolekul rääkida. Kirjutamiseks pole aega ja rääkida on põnevam. Koosoleku tutvustusi kuulata oleks huvitavam.
10. Käärid, et kuidas on projekti eesmärgid seatud. Kui realistlik on nende saavutamine.
11. Kui projekt õnnestus täita vaid pooles ulatuses, siis võib olla leiab asja, mille üle selle juures rõõmu tunda. Et aeg polnud maha visatud vaid meie ühine rõõm.
12. Nädalainfos võiks igapäevane jooksev töö olla kajastatud.
13. Edulugude läbi teame teiste kompetentsi rohkem, eelistan, et oleks ikka kirja pandud.
14. Edulood ja ämbriid, sest ämbreid peab ka teadma.
15. Edulugude lugusid ei saa panna plaani, et kui sünnib, siis sünnib.



## **Miks oodatakse rohkem infot, teisalt peetakse infomüra ja liiga palju allikaid infotõkkeks?**

1. Informeerituses 14 vastust negatiivsed teeb murelikuks.
2. Intraneti dünaamilist osa ei kasutata.
3. Teiste üksuste asjadest intranetist teada ei saa. Ma ei ütleks et see negatiivne. Vaid lihtsalt loogiline rollide jaotus. Vastav info kättesaadav neile, kellele see vajalik.
4. Raske infot dubleerida.
5. Infot on piisavalt, enam infot oleks koormav.
6. Autoriõigusega materjalid peaks olema kõik käsiraamatus.
7. Organisatsioonisisese info jaoks e-post töötab paremini.
8. Intranet on sisselogimisesüsteemiga, mis teeb kasutamise ebamugavamaks.
9. Käärid pigem otseselt juhilt info olulisusega seoses.
10. Kodulehekül, e-post, intranet - ei jõua kõigil käia, mistõttu ei saagi seda infot, mida tahaksid leida.
11. Võibolla puudub teadmine, kust mingit teavet otsida. Naljakas, et sünnipäevaõnnitlused tulevad intranetti. See peaks tulema e-maili peale. Pole kuupäeva ega midagi, lihtsalt tekst, et palju õnne.
12. Mis roll on teadetetahvil.
13. Teadetetahvli roll tähtaegade teatamisest.
14. Ebamugav kui keegi päevas mitu e-maili saadab. Kordusmeilid on natuke liig.
15. Erinevad teemad võiks ühte e-maili kokku panna.
16. Minu jaoks on naljakas väide, et infot ei ole. Kuidas ei ole.
17. Ootan rohkem infot protokollide näol, et otsuseid lugeda. See võiks olla intranetis. Kättesaadav kõigile, kus otsused kirjas. Praegu üksuse juht saadab e-mailiga ja pean ise tegema süsteemi. Peaks olema kõigile üheselt ja arusaadavalt sõnastatud.
18. Protokollid praegu kuiv tekst.
19. Tuleb arvestada, et protokolle loevad ka need, kes kohal ei olnud. Aga kas tema saab aru ja kas oluline info on olemas.
20. Teinekord protokollid tänuväärased asjad.
21. Ka nõukogu otsused tulevad e-maili peale, aga võiks olla ühes ja kõigile juurdepääsetavas kohas. Segab, et sõltun üksuse juhatajast. Ja kui tema kusagile kohale ei jõua, siis ei pruugi aru saada kuivast memost, mis talle saadetud.
22. Ei tahaks alati üksuse juhile panna koormat protokollide tõlgendamisel, kui tema näiteks koosolekul ei olnud.

## **Töö parandamiseks saadakse ja tahetakse ettepanekuid teha, kuid vähem on neid tehtud, veel vähem küsitud ning arvesse võetud? Kas oskate näiteid tuua?**

1. Poolte inimeste initsiatiiv tapetakse eos. Nii oli on ja jääb.
2. Protseduuride käsiraamat seab tingimused.
3. Ei saa väita, et protseduuride käsiraamat oleks kurjajuur, ilma selleta ei saa.
4. Ettepanekuid ei saa teha.
5. Ettepanekute tegemiseks polegi kohta. Ainult üksuse koosolekud.
6. Listi saab ka panna.
7. Teisest küljest tekib küsimus, et kui palju listi pandud soovitusi üldse arvesse võetakse.
8. Ettepaneku tegija mõte jääb tavaliselt õhku. Keegi nagu ei reageeri sellele. Viga selles, et ettepanek kõigile ja ei kohusta kedagi. Arutelu võiks mõne ettepaneku puhul olla, mis ei sõltu vaid ülemisest korrusest vaid kõikide arvamusest.

9. Suhtumegi nii, et las see üks jookseb oma sarved maha ja hakkab lõpuks elama nii nagu meie elame.
10. Oleme harjunud, et salvestame lepingublanketid eelmise pealt ja ei kontrolli originaali.
11. Ükski lepingublankett käsiraamatus ei tööta, seda on öeldud, aga ei tööta ikkagi.
12. Ei vahetata teavet lepingu muutmisest. Pole seda kompetentsi omavahel arutanud.
13. Protsesside käsiraamatu tihedam muutmine muudab inimesed ebakindlaks.

### **Avatus, õiglus ja motivatsioon on madalavõitu. Miks?**

1. Rahahulk, mis tuleb läbi jahvatada on kasvanud. Muutub tehniliseks asjaks. Sisulised küsimused jäävad tagaplaanile.
2. Süveneda ei jõua.
3. Ei tunne huvi teiste valdkondade vastu, sest pole aega.
4. Innovatsiooni pole.

### **Töö sihtasutuses meeldib, kuid motivatsiooni kasv on väike ning juhid innustavad vähe. Kui palju teid motiveeritakse ja kui palju te ise seda teete?**

1. Enda arvates motiveerin, suhtlen ja räägin, aga ma ei tea kuidas teine inimene seda vastu võtab. Minu tunnustamine devalveerub ajaga ning oodatakse kogu aeg midagi enamat.
2. Võibolla on motiveerimine koolituse teema. Küsimus ei ole ka ajas, vaid ka oskuses, mis on õpitav, et kuidas inimest tunnustada.
3. Tunnustussüsteem asutuses puudub.
4. Lisatasud on välja kurnamine mitte ergutamine.
5. Üldjuhul anna endast viimane ja oi näe seekord saame anda sulle paar krooni.

### **Paremate võimaluste korral rohkem töötajaid lahuks kui jääks, kuid samas ollakse karjäärivõimalustega rahul. Miks lahuks ja kuidas see rahulolu on seletatav?**

1. Võibolla on mõeldud karjäärivõimalustega mitte asutuste sees, võibolla edasi ministeeriumitesse. Tööturul üldse.
2. Lahkutakse, sest tähtajalised lepingud on.
3. Liikuvus ikkagi üle 20%.
4. Siin ikkagi motivatsiooni või tunnustamise küsimus. Kui esitad lahkumisavalduse või mõtte, siis sind kinni ei hoita.
5. Sisseelamisprogramm puudub.
6. Uue inimese tulemisel antakse paberid ette ja öeldakse, et tee tööd. Sisseelamisaega kui sellist pole.
7. Eesmärk kohe algusest, et pead rongi peale jõudma. Esialgu lohised lihtsalt järgi mõnda aega.
8. Tagasiside kõige kõrgemalt juhilt saab olla ainult negatiivne.
9. Juhiste ja käskude ebamäärasus.
10. Täna mõtleb juht ühtmoodi ja homme teisiti.
11. Mõistetav, et ajad ja asjad muutuvad, aga peaks arutama otsuste muutmist. Küsimus on asjade serveerimises. Kas sind võetakse kui partnerit või kui eksinud lambukest.
12. Osa märkusi on head ja kõrvalvaataja pilguga tulevad head ettepanekud. Tihtipeale aga aetakse jonniga lihtsalt oma tahtmist taga. Tekibki küsimus, et kas müdistan edasi või annan järgi ning teen puhtalt ettepanekute järgi.
13. Häirib, et kui oled ülesandega lõpusirgel ja siis viimasel tunnil tuleb korraldus teha midagi hoopis teisiti. Kui seda eirad, siis läheb miinuste kirja.

14. Juhtimismeeskond suhteliselt uus. Arusaamatu, et kuidas olukorda paremaks teha ja muuta.
15. Paranemine selles osas, et koostöös hakatud tegema asju.
16. Üksuste juhtide tasandil võetakse sind arvesse.

### **Mida veel peaks tegema sisekliima ja kommunikatsiooni parandamiseks?**

1. Sisekliima parandamiseks peaks olema ühisüritusi. Küsimus, et kes teeb ja kas on aega käia. Küll aga tuleks see kasuks.
2. Aruteludesse kaasamine.
3. Et omavahel suheldakse rohkem.
4. Tunnen, et liiga hierarhiline on meil. Vahendatud teave pole ikka see. Peaks võimaldama rohkemate inimeste kaasamist.
5. Personalipoliitikas seoses motivatsiooniküsimustega on probleemiks venitamistaktika.
6. Sinu probleemidega tegeletakse viimasena, kui kuskilt jääb aega üle.
7. Töötaja kui inimene juhtide aega ei mahu, mahuvad vaid ülesanded.
8. Puuduvad ühisprogrammide algatajad.
9. Käiakse ikka ju üksteiste üritustel.
10. Hea kui üritusi tunnustatakse. Teemalist puudub. Edulugusid võiks alguses ka oma valdkonnas edendada, mitte tervet asutust alati kaasata.
11. Üldmulje on see, et organisatsioon võib uppi lennata. Palju olulisi signaale juhtkonnale. Paljud pole rahul ja tahavad ära minna.

## **LISA E**

### **Süvaintervjuude tabel koos tervikliku transkriptsiooni ja klassifitseerimisega**

Magistritöö „Töötajate arusaamad oma rollist ja töökoha kui organisatsiooni representatsioon Integratsiooni Sihtasutuse näitel“